

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Bodega SOMMOS
Strategic analysis of wine cellar SOMMOS

Autor/es

Reche Lamiel, Cristina

Directora

Royo Pérez, María Asunción

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Año 2019



1. INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Reche Lamiel, Cristina

Directora: Royo Pérez, María Asunción

Título: Análisis estratégico de Bodega SOMMOS

Titulación vinculada: Administración y Dirección de Empresas

Resumen

La realización de este trabajo tiene como fin el análisis estratégico de la empresa vinícola SOMMOS, bodega situada en el corazón del Somontano. Es considerada como una de las mejores bodegas tanto a nivel regional como nacional, debido a su búsqueda de la excelencia, alternando los últimos avances tecnológicos del sector con la tradición de su producción.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar y averiguar cuáles son las estrategias seguidas por la empresa, a parte de las ventajas competitivas que consigue y mantiene, para así poderse situar en una buena posición de reputación, prestigio e innovación en el sector a nivel de Aragón.

Este estudio, se lleva a cabo mediante el análisis tanto interno como externo de la compañía, así como un estudio de la industria vinícola a nivel de Aragón, región en la que se va a centrar el estudio.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva, reputación, prestigio, innovación, nivel regional

Abstract

The accomplishment of this work has as end the strategic analysis of the wine company SOMMOS, wine cellar located in the heart of the Somontano. It is considered one of the best wine cellars at both regional and national level, due to its search for excellence, alternating the latest technological advances of the sector with the tradition of its production.

The aim of this work is to analyze and find out what strategies the company follows, apart from the competitive advantages it obtains and maintains, so that it can be placed in a good position of reputation, prestige and innovation in the sector at the level of Aragon.

This study is carried out through both internal and external analysis of the company, as well as a study of the wine industry at the level of Aragón, region in which the study is center.

Keywords: Strategy, competitive advantage, reputation, prestige, innovation, regional level.

ÍNDICE

1. INFORMACIÓN Y RESUMEN	2
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. BODEGA SOMMOS	7
3.1. HISTORIA	7
3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	8
3.3. CARTERA DE PRODUCTOS	10
3.4. PROCESO PRODUCTIVO	13
4. LA INDUSTRIA	16
4.1. SECTOR VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA Y ARAGÓN	18
4.1.1. Superficie y producción.....	19
4.1.2. Consumo en España.....	20
4.1.3. Otros datos del sector	23
4.2. SECTOR VITIVINÍCOLA EN ARAGÓN.....	23
4.3. GRUPOS ESTRATÉGICOS	28
4.4. PRINCIPALES COMPETIDORES.....	34
4.5. CUOTAS DE MERCADO Y GRADO DE CONCENTRACIÓN.....	38
5. EL ENTORNO DE LA EMPRESA	43
5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST	44
5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER ..	51
6. ANÁLISIS INTERNO	61
6.1. CADENA DE VALOR.....	61
Actividades primarias	62
Actividades de apoyo.....	65
6.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	68
6.2.1. Recursos	68



6.2.2. Capacidades	70
6.3. ANÁLISIS VRIO.....	70
6.4. ANÁLISIS DAFO.....	73
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CORPORATIVA	75
7.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA: DIFERENCIACIÓN	75
7.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA: DIVERSIFICACIÓN.....	77
8. CONCLUSIONES.....	78
9. BIBLIOGRAFÍA.....	80
APUNTES.....	80
ARTÍCULOS	80
WEBS.....	82
10. ANEXO I: Índice de Herfindahl a nivel de D.O. Somontano	84
11. ANEXO II: Índice de Herfindahl a nivel de Aragón.....	85
12. ANEXO III: Entrevista a SOMMOS.....	86

2. INTRODUCCIÓN

Bodega SOMMOS es una empresa de gran importancia en el sector vitivinícola en Aragón y España, además de ser conocida y tener gran actividad a nivel internacional. La empresa trabaja continuamente para ofrecer unos productos innovadores y de alta calidad que aporten un gran valor a los clientes. Debido a esta gran calidad que ofrecen, SOMMOS ha conseguido posicionarse en lo alto del sector vitivinícola a nivel nacional y superar a competidores de su misma Denominación de Origen, la del Somontano.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo estudiar la estrategia y la ventaja competitiva que posee Bodega SOMMOS, con el fin de identificar y analizar cómo la compañía ha conseguido posicionarse como una de las bodegas más reconocidas y prestigiosas de la D.O. Somontano tanto a nivel regional como nacional, así como identificar los factores que han hecho que la compañía mantenga esta ventaja competitiva de manera sostenible en el tiempo.

La anterior cuestión es la principal motivación a mi interés por abordar este tema, ya que el sector vitivinícola en Aragón cuenta con un gran número de competidores y de distintas D.O., pero la D.O. Somontano es una de las que cuenta con mayor reconocimiento dentro de la región aragonesa, y Bodega SOMMOS destaca en ella. Pese a su relativa juventud en el sector, la bodega ha conseguido una evolución positiva y posicionarse como una empresa referente.

Otra motivación es que el sector vitivinícola tiene una gran importancia dentro de la agroalimentación en Aragón y tiene una gran capacidad de innovación e internacionalización; factores que ayudan a frenar la despoblación de la región y a mantener un gran número de puestos de trabajo en toda la Comunidad Autónoma.

Por tanto, el estudio se centra en el análisis estratégico de Bodega SOMMOS a nivel de Aragón, considerada la segunda mejor bodega del mundo y una de las principales bodegas de la D.O. Somontano, con el objetivo de determinar los factores que explican su estrategia y posicionamiento en el mercado de la D.O. Somontano y de todo el mercado del vino en Aragón.

Para llevar a cabo el estudio, al competir la bodega en un mercado tan competitivo, el estudio se ha centrado en el análisis de las bodegas que conforman la D.O. Somontano y todas las bodegas de las diferentes Denominaciones de Origen a nivel de Aragón, así como el análisis del entorno de la comarca del Somontano de Barbastro y las comarcas de las diferentes D.O. que existen en Aragón. Además, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de artículos de distintos autores en relación al pensamiento estratégico, un profundo análisis de la página web oficial de Bodega SOMMOS y de datos del Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMV), del INE y de diferentes estudios sobre el sector agroalimentario del Gobierno de Aragón y del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; así como el uso de apuntes de la asignatura Dirección Estratégica cursada en el tercer curso del grado universitario. También se ha podido contar con información de la responsable del Departamento de Marketing de SOMMOS, Carolina Cuello. Su aportación fue de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo.

Este trabajo se divide en cuatro apartados. En el primer apartado se lleva a cabo una descripción de la empresa, con un breve análisis de su historia junto con su misión, visión y valores. Esto incluye la presentación de los diferentes productos que conforman su cartera de productos y el proceso productivo que llevan a cabo para su creación. En segundo lugar, se lleva a cabo el análisis del entorno de la industria y de la empresa, tanto a un nivel regional de Aragón como a nivel nacional. En el tercer epígrafe se lleva a cabo el análisis interno de Bodega SOMMOS, y finalmente en la cuarta parte se analiza la estrategia de la empresa, basada en la diferenciación y la diversificación. Para finalizar, se aportarán las conclusiones obtenidas del estudio realizado.

3. BODEGA SOMMOS

3.1. HISTORIA

Bodega vanguardista situada en Barbastro (Huesca), en el corazón del Somontano, cuya arquitectura es reconocida a nivel internacional como “Una de las Maravillas Arquitectónicas del Mundo del Vino.

Ilustración I: Bodega SOMMOS



Fuente: Bodega SOMMOS

Bodega SOMMOS tiene una historia breve, ya que es una empresa relativamente joven. La empresa se creó en el año 2005 bajo el nombre de Bodegas Irius y en el año 2014 fue adquirida por el grupo empresarial oscense Pienso Costa Grupo Empresarial Costa, empresa referente en el sector porcino nacional fundada en 1966 en Fraga (Huesca). Así bajo la nueva gestión de la producción y de las instalaciones se denominó Bodega SOMMOS.

Sus vinos se comercializan a través de las marcas Sommos y Glárima y sus trabajos de enología están dirigidos por el enólogo Óscar Martínez. La bodega ha conseguido posicionarse como una de las principales bodegas de la D.O Somontano y ha conseguido una fuerte proyección tanto nacional como internacionalmente.

Se encuentra en el puesto 163 en el Ranking de Huesca y en la posición 145 en el Ranking de Empresas del Sector Elaboración de vinos según ventas del año 2018; por detrás de Viñas del Vero S.A. (puesto 82 ranking sectorial) ubicada también en Barbastro (elEconomista.es ranking de empresas).

3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La empresa no tiene definidos estos tres conceptos, así ante la falta de información requerida y necesaria, se van a redactar de manera objetiva la misión, visión y valores de Bodega SOMMOS, definiéndose de la manera siguiente.

MISIÓN

La misión de una empresa es la expresión general del propósito a largo plazo de la empresa, especificando el negocio o negocios donde la empresa quiere competir.

Tal y como indican Guerras& Navas, las características que debe tener la misión de una compañía son de carácter dinámico, ya que cambian con los movimientos del mercado y debe responder a las preguntas de “¿Por qué existimos?, ¿En qué negocio estamos?, ¿Cómo lo desarrollamos? (Guerras, L.A. Y Navas López, J.E., 2007).

Siguiendo las anteriores premisas, la misión de Bodega SOMMOS es convertirse en referente de los vinos de D.O Somontano tanto a nivel regional como nacional, así como ampliar sus destinos internacionales; dotando una gran calidad a sus vinos, plasmando en su producción la unión de la innovación y la tradición de la tierra del alto Aragón.

VISIÓN

La definición de visión, según Guerras y Navas (2007, p.115), “es un reflejo mental de cómo queremos que sea la empresa en su funcionamiento” además “una buena visión debe identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada, marcando la dirección a seguir por la empresa” (Guerras, L.A. Y Navas López, J.E., 2011).

Por tanto, la visión sitúa a la empresa en la dirección hacia dónde le gustaría caminar en sus próximos años, y ésta debe ayudar a los empleados a encontrar sentido a su trabajo en la empresa. La visión debe ser realista, si no, no se podrá alcanzar.

Para Hamel y Prahalad (1990), hay tres características que debe reunir la visión:

- Incorpora la idea profunda de triunfo.
- Es estable a lo largo del tiempo.
- Ha de merecer el esfuerzo y compromiso del personal.

Por todo esto, la visión que se propone para Bodega SOMMOS es:

- Ganar un mayor reconocimiento de marca por parte de los consumidores, tanto en el ámbito local y regional (nivel de Huesca y Aragón), como en el nacional, pero, sobre todo, conseguir un mayor desarrollo de la bodega a nivel internacional.
- Potenciar el vino de D.O. Somontano en el ámbito gastronómico y turístico de la región.

- Crear un vino de gran calidad, siendo innovadores y tratando de ser experimentales en el trato de la vid, para seguir creciendo y no quedarse atrás ante la evolución del sector vinícola y de las necesidades de sus consumidores.

VALORES

Los valores son los estándares éticos y las normas que gobiernan el comportamiento de los individuos dentro de una organización (Rothaermel, 2013). Además Guerras y Navas (2007), afirma que la organización desagrega la visión en objetivos estratégicos para superar las diferencias entre el futuro deseado y la realidad de la empresa para así avanzar en el sentido correcto. Estos objetivos tienen que ser cuantificables, medibles, evaluables y alcanzables.

El principal valor de Bodega SOMMOS es el continuo y sostenible crecimiento de su I+D+I. El uso de la alta tecnología y la innovación se convierten en el punto diferencial de Bodega SOMMOS, cuyo objetivo no es otro que el mimo y cuidado de la materia prima. Destaca por su continua innovación, desarrollando la prensa neumática vertical, el robot cartesiano *porta ovis* o el *robot explorer* para el movimiento de barricas. Así mismo, trabajan con un multiplicador de levaduras para poder seleccionar sus propias levaduras autóctonas (página web Bodega SOMMOS).

3.3. CARTERA DE PRODUCTOS

SOMMOS produce dos variedades principales de caldo, variedades tintas y blancas; aunque también tienen un tipo de rosado.

Para la producción de los tintos, utilizan distintas variedades de vid: Cabernet Sauvignon, Tempranillo, Syrah, Merlot, Garnacha tinta, Moristel, Parraleta y Pinot Noir. Para los vinos blancos utilizan las variedades Chardonnay, Riesling, Garnacha blanca y Gewürztraminer. Decir que estos tipos de viñedos utilizados por Bodega SOMMOS, son los tipos autorizados por la D.O. Somontano.

Vamos a clasificar la cartera de productos de SOMMOS de acuerdo a tres tipos de líneas de vino: Colección, Glárima y Sommos.

SOMMOS COLECCIÓN

El pasado año 2019, Bodega SOMMOS presentó la nueva línea de vinos bajo el nombre **SOMMOS Colección**, en la que presentaban una colección única de cinco vinos monovarietales: Chardonnay, Tempranillo, Syrah, Cabernet Sauvignon y Merlot, siendo una edición limitada y numerada. Estas cinco variedades son procedentes de los viñedos de la Finca Torresalas cercanas a la bodega y están dirigidas a una colección de alta calidad con las que la empresa pretende dar un mayor valor y exclusividad.

Colección Tintos



Colección Blancos



Fuente: página web Bodega SOMMOS

GLÁRIMA

Dentro de la línea **Glárima** los vinos se dividen en roble y joven, en base a su envejecimiento.

Los vinos denominados roble, son vinos que han pasado un tiempo inferior a seis meses por bodega, en este caso cuatro meses. Dentro del roble tiene dos tipos de vino, Glárima Roble Blanco y Glárima Roble Tinto, cuya uva procede del viñedo de Torresalas en ambos casos.

En cuanto a los vinos joven son los de escala más baja en cuanto a calificación. Son vinos que no han pasado por ningún proceso de envejecimiento, siendo embotellados para su consumo nada más finalizar la fermentación. Dentro de Glárima Joven hay tres tipos: Joven Tinto, Joven Blanco y Joven Rosado; todos producidos con la uva procedente de los viñedos de alrededor de la Bodega.

Glárima Roble

Roble Tinto Roble Blanco



Glárima Joven

Joven Tinto Joven Blanco Joven Rosado



Fuente: página web Bodega SOMMOS

SOMMOS

En cuanto a la línea de SOMMOS se divide en cuatro clases de producto: Premium, Reserva, Crianza y Varietales, todos en botellas de 75 cl.

En 2018 Bodega SOMMOS lanzó los nuevos formatos Magnum, de 1,5 litros dentro de la línea SOMMOS. Estos nuevos lanzamientos fueron para SOMMOS Varietales Tinto, SOMMOS Crianza y SOMMOS Reserva.

SOMMOS Varietales

SOMMOS Premium

SOMMOS Reserva

Varietales Tinto Varietales Blanco



SOMMOS Crianza

SOMMOS Magnum

Varietales Tinto Reserva Crianza



Fuente: página web Bodega SOMMOS

3.4. PROCESO PRODUCTIVO

En este apartado se va a comenzar explicando brevemente el largo y continuo proceso que se lleva en el cultivo y tratamiento de los viñedos hasta que se consigue el vino embotellado que llega hasta el consumidor final, así como el tipo de estrategia que utiliza la empresa.

Todas las empresas tienen bien definida una **estrategia de proceso**(o de transformación), la cual es el enfoque utilizado por la organización para transformar los recursos en bienes y servicios.

El objetivo de una estrategia del proceso es encontrar la manera de producir bienes y servicios que cumplan los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración. La elección del tipo de estrategia de proceso, tendrá un efecto a largo plazo en la empresa sobre la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como sobre el costo y la calidad de sus bienes producidos.

Se pueden enumerar cuatro tipos de estrategias del proceso: enfoque en el proceso, enfoque repetitivo, enfoque en el producto y personalización masiva.

Antes de incidir el tipo de estrategia utilizada por SOMMOS, vamos a explicar las principales características de los anteriores enfoques enumerados.

- **Enfoque en el proceso:** se centra en realizar productos de bajo volumen y alta variedad donde se hacen “trabajos de taller”. Las instalaciones están enfocadas en el

proceso en términos de equipo, distribución y supervisión. Este enfoque se caracteriza por una gran flexibilidad del producto (continuo movimiento por los diferentes procesos).

- **Enfoque repetitivo:** proceso enfocado en el producto y en el proceso. Los procesos repetitivos usan módulos, partes o componentes preparados previamente. La línea del proceso repetitivo es la línea de ensamble clásica.

- **Enfoque en el producto:** son procesos dirigidos a un alto volumen y poca variedad. Las instalaciones se organizan alrededor de los productos. Son conocidos como procesos continuos porque tienen corridas de producción grandes y continuas. La naturaleza de la instalación requiere de altos costes fijos, pero bajos costes variables que facilitan la alta utilización de la instalación.

- **Enfoque en la personalización masiva:** es la producción rápida y a bajo costo de bienes y servicios que satisfacen los deseos personales del cliente. Este enfoque se centra en la variedad y en su elaboración económica.

La Bodega SOMMOS cuenta con una propiedad de 355 hectáreas repartidas en 5 fincas y dispone de los mejores sistemas de plantación. Cuenta con tres naves relacionadas directamente con el proceso de elaboración del vino: una para la elaboración, una para la crianza y una para el embotellado; aprovechando al máximo las condiciones térmicas, lumínicas y acústicas del lugar.

Las naves se sitúan dispuestas en forma radial, situándose en el centro un lago artificial dirigido especialmente para el crecimiento de la bodega y para optimizar el proceso productivo. En el punto donde se unen las tres naves, se encuentran los espacios dirigidos a las actuaciones sociales y administrativas de la compañía.

Ilustración II: Lago artificial y la disposición radial de las naves



Fuente: página web Bodega SOMMOS



Fuente: Google Maps

La nave de elaboración tiene una altura de 27 metros, diseñada específicamente para poder emplear la gravedad del movimiento de las uvas, mostos y vino, evitando así los daños producidos en el uso tradicional de bombas.

Para la elaboración de los caldos, la bodega cuenta con tinas de roble francés, depósitos de hormigón y de acero inoxidable de diferentes capacidades para poder vinificar cada parcela por separado y poder sacar el máximo potencial de cada “terroir” (suma del clima, microclima, suelo, variedad de uva y disposición del viñedo).

Además, para la selección de la uva disponen de equipos de selección óptica donde baya a baya eligen aquella que cumple las condiciones óptimas de calidad.

Ilustración III: Tinis y depósitos del interior de la nave de elaboración



Fuente: página web Bodega SOMMOS

Otra de las principales características de la producción de SOMMOS, es el momento de la vendimia, momento crucial del proceso. Las viñas de SOMMOS son vendimiadas a la luz de la luna, ya que la temperatura es baja y los frutos recolectados cuentan con sus propiedades intactas.

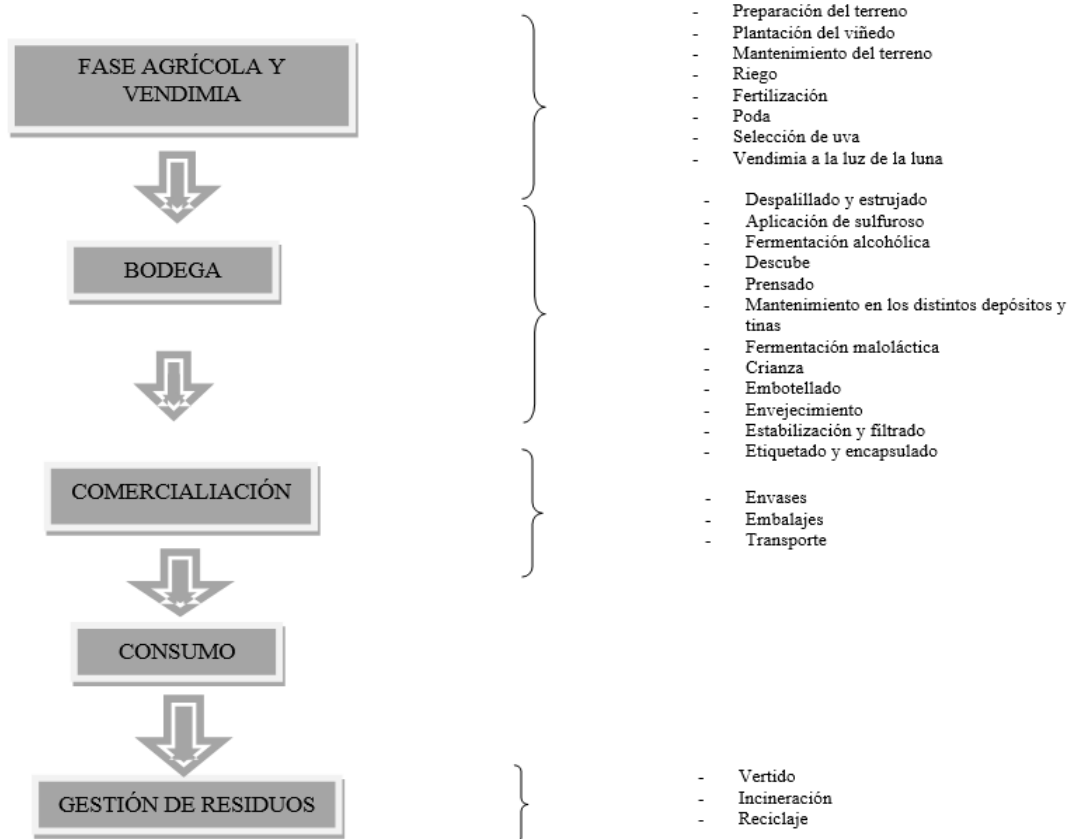
Utilizan remolques isotérmicos de cierre hermético para su traslado a la bodega, para evitar el polvo y los insectos. Además están cubiertos con una capa de nieve carbónica para impedir el inicio de la fermentación.



Fuente: página web Bodega SOMMOS

Por las características de la factoría enunciadas anteriormente, se puede decir que Bodega SOMMOS ha seguido un **enfoque en el proceso**, ya que la producción del vino se trata de un largo proceso productivo por el que la vid pasa por distintas fases o procesos. Para poder realizar el vino nos basamos en el siguiente proceso productivo:

Gráfica I: Proceso Productivo de Bodega SOMMOS



Fuente: Elaboración propia a partir de ACE revista de enología e información de Bodega SOMMOS

4. LA INDUSTRIA

Bodega SOMMOS se encuentra dentro del sector vitivinícola, más concretamente en cultivo de vid y elaboración de vino.

Se va a utilizar el **criterio administrativo** para definir la industria. Este criterio es el CNAE-2009, el cual consiste en una clasificación estadística que agrupa en una misma categoría empresas con actividades comunes, y facilita la comparabilidad de la información entre empresas de la UE.

La industria vitivinícola se encuentra en dos secciones (CNAE-2009):

- **La sección A:** “Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca”. Dentro de esta sección se localiza en el punto 012 (Cultivos perennes) y concretamente en el subapartado 0121- “Cultivo de la vid”.

- **La sección C:** “Industria manufacturera”. Dentro de esta sección se localiza en el punto 11 (Fabricación de bebidas) y específicamente en el sub-apartado 1102 “Elaboración de vinos”.

Por ello, la empresa se encuentra en el sector vitivinícola, y así mismo, dentro de la Industria de Alimentación y Bebidas, el primer sector industrial de España y un gran motor de crecimiento que contribuye a la riqueza y al desarrollo de la economía española. Este sector muestra también una gran fuerza a nivel internacional, ya que su actividad en el mercado internacional sigue manteniéndose como pilar de desarrollo para el sector y la economía nacional, reflejándose en un saldo comercial positivo por valor de 8.025 millones de euros (FIAB Federación Española de Industrias de Alimentación y bebidas).

Otro criterio que se va a utilizar para definir la industria es según el **esquema de Abell (1980)**, esquema tridimensional que define la industria a través de tres conceptos: funciones del cliente que satisfacen, el grupo de clientes al que se dirige y la tecnología que emplea la empresa.

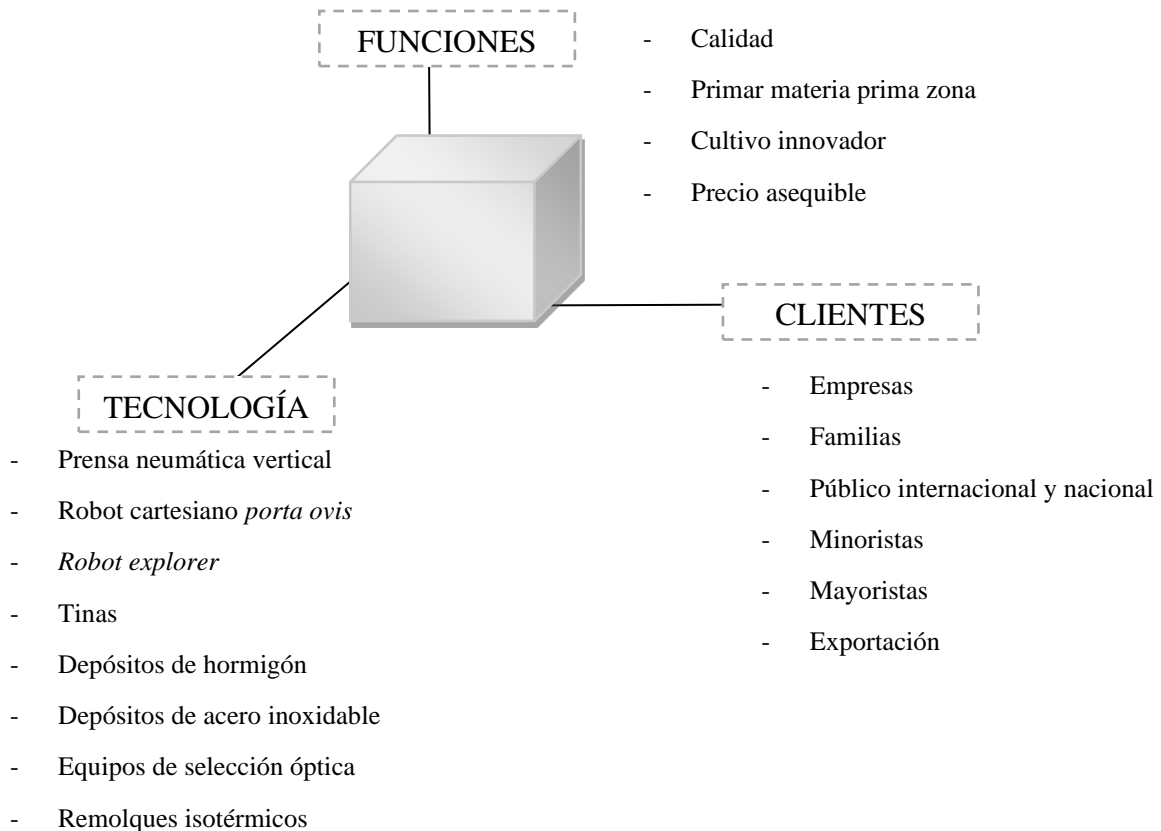
- **Funciones del cliente que satisfacen:** La empresa pretende satisfacer la necesidad de las bebidas alcohólicas fermentadas como es el vino, de gran calidad a partir de la materia prima de la zona y un cultivo innovador; y a un precio asequible para todo tipo de bolsillos.

- **Grupo de clientes, segmento de mercado atendido:** Bodega SOMMOS pretende satisfacer a los amantes del vino mayores de edad, tanto a clientes expertos en la materia del vino como a los que tienen un conocimiento más básico. Así la empresa elabora los vinos ideados a la satisfacción de acuerdo a la gran variedad de gustos de los consumidores, teniendo una amplia gama de productos de distintas variedades de caldos, crianzas, sabores y precios.

- **Tecnología empleada:** La compañía utiliza maquinaria de alta tecnología e innovación, punto diferencial de la Bodega SOMMOS. La empresa ha desarrollado la prensa neumática vertical, el robot cartesiano *porta ovis* o el *robot explorer* para el movimiento de barricas. Para la elaboración usan tinajas, depósitos de hormigón y de acero inoxidable. También cuentan con equipos de selección óptica para la selección de la uva.

Además, para la vendimia y el traslado a la bodega utilizan remolques isotérmicos de cierre hermético.

Gráfica II: Esquema tridimensional de Abell



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Bodega SOMMOS

4.1. SECTOR VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA Y ARAGÓN

Una de las frutas más recolectadas en el mundo es la uva, de la cual sobre el 66% se dedica a la producción vinícola, siendo este porcentaje distinto dependiendo el país debido a sus distintos factores como su situación geopolítica o su cultura.

El BOE define al vino como un “alimento natural obtenido exclusivamente por fermentación alcohólica, total o parcial, de uva fresca, estrujada o no, o de mosto de uva” (Ley 24/2003 de 10 de julio, de la Viña y del Vino). El vino contribuye a la imagen del país y es un punto de atracción de visitantes y turistas: España cuenta con un sector responsable y sostenible con el entorno y personas que le rodean; es motor de desarrollo

en pueblos y ciudades pequeñas de la geografía, vertebrando el territorio y ofreciendo empleo de calidad; es símbolo de tradición, pero también es puntero en innovación e investigación.

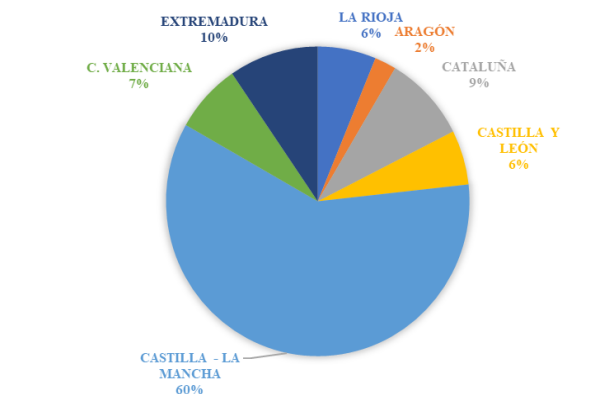
Algunas de las cifras del sector del vino en España que aporta FEV (Federación Española del Vino) son las siguientes.

4.1.1. Superficie y producción.

En España, el sector vitivinícola es una parte muy importante, tanto de su economía como de su sociedad y cultura, situándose como el primer viñedo del mundo con una superficie de 969.000 hectáreas de viñedo (el 13% del total mundial).

En cuanto a la superficie y producción de 1000 toneladas de vid por Comunidades Autónomas, como se puede observar en la *figura 1*, más de la mitad del viñedo cultivado se encuentra en Castilla-La Mancha líder del sector, seguido de Extremadura, Cataluña y Comunidad Valenciana, mencionando que Aragón produce sobre un 2% de la vid en España, teniendo un peso relativamente menor en el total de la producción española.

Figura I: Porcentaje de producción de Vid por Comunidad Autónoma en 2019



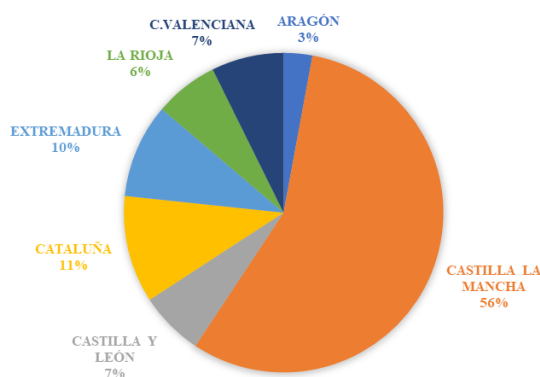
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2019)

La producción media anual de vino y mosto está entre los 40 y 42 millones de hectólitros (44,4 millones en 2018). España es el tercer productor mundial, tras Italia (48,5 millones en 2018) y Francia (46,4 millones en 2018).

En 2019 se han producido 33.489.152 hectólitos, siendo 17.798.525 pertenecientes a la variedad tinto y rosado y los restantes 15.690.627 blanco; por lo que en 2019 se ha producido una disminución de la producción del 25% respecto al 2018.

En la *figura 2* se puede observar la producción de vino en hectólitos por Comunidades Autónomas, siendo Castilla-La Mancha la región que más vino produce con grandísima diferencia, suponiendo un 56% de la producción española, debido principalmente a que es la región que cuenta con una mayor superficie de viñedo como se ha analizado anteriormente. En cuanto a Aragón, en 2019 ha producido 867.473 hectolitros de vino, aportando un peso de 2,59% de la producción total, siendo su mayor aportación la de vino tinto y rosado con 742.619 hectolitros, y la de blanco de 124.854 hectolitros. Esta mayor producción de caldo tinto, se debe a que en la región de Aragón la variedad de Garnacha Tinta es tradicional de esta zona y cultivada a lo largo de toda la comunidad.

Figura II: Porcentaje de producción en hectolitros por Comunidad Autónoma en 2019



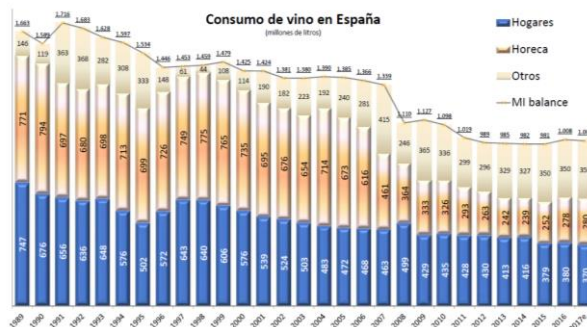
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ministerio de Agricultura y Alimentación

4.1.2. Consumo en España

En los últimos años, el consumo de vino ha ido descendiendo en España, al igual que en la gran mayoría de los países productores. Según el análisis del consumo de vino realizado por PricewaterhouseCoopers para el Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino (2007), el consumo de vino fuera del hogar era de alrededor el 60%, cifra que iba en descenso.

Tal y como se observa en la *figura 3*, el consumo de vino en España ha ido cayendo históricamente, pero en los últimos diez años se ha ido estabilizando, observándose la disminución del consumo de vino en España hasta el 2008, año a partir del cual se produce una estabilidad del consumo alrededor de los 1.000 millones de litros.

Figura III: Consumo de vino en España



*Fuente: Estudio estadístico del sector del vino por el Observatorio Español del
Mercado del Vino 2017*

El consumo de vino en los hogares españoles es de alrededor el 40%. En la última evolución interanual, el consumo de vino en los hogares españoles cayó un 2,9% en volumen (periodo de 12 meses) a marzo de 2019, pasando de un consumo de 369,4 a 359 millones de litros.

En el primer trimestre de 2019, según los datos del panel de alimentación publicados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) y analizados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), los hogares españoles mantuvieron una inversión estable en vino, siendo de 236,5 millones de euros, pese a ser menor el volumen de compra (-2,5%), disminuyendo hasta los 86,6 millones de litros. El precio medio subió un 2,3% hasta los 2,73€/litro (+6 céntimos).

Por tipo de productos, sube el valor de cuota del DOP, el IGP y el vino tranquilo con DOP, mientras que, en volumen sólo crecieron las IGP. En cambio, el consumo de Cava y espumosos con DOP cayó un 6%.

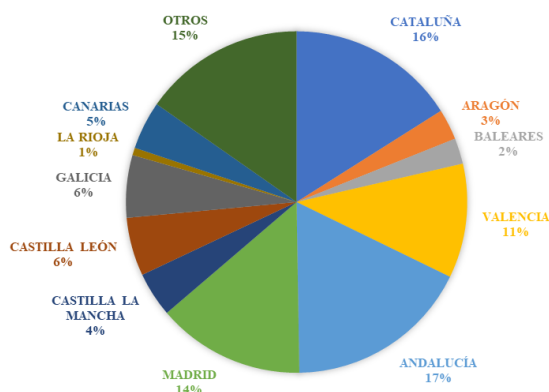
En resumen, durante el 2019 los hogares españoles mantuvieron una inversión estable en el vino, siendo en el primer trimestre superior a los 235 millones de euros. Esto es debido principalmente a la marcha positiva de los vinos con DOP, pero sobre todo de los IGP,

que compensaban el pasado año la pérdida que habían sufrido años anteriores (Consumo de vino en el canal de la alimentación español, OeMv 2019).

En 2018, tal y como muestra la *figura 4*, las Comunidades Autónomas cuya población consume más vino son Andalucía (17%), Cataluña (16%), Madrid (14%) o Valencia (11%). En cuanto a Aragón, un 3% de la población consume vino, una menor proporción en relación a otras comunidades.

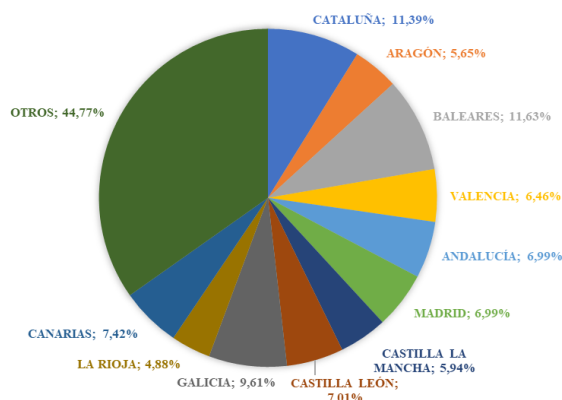
En cambio, en relación a la *figura 5*, se observa que la Comunidad Autónoma que realiza un mayor consumo per cápita de vino es Islas Baleares (11,63%), seguido por Cataluña (11,39%). Aragón tiene un consumo per cápita del 5,65% por encima de La Rioja siendo esta última la que menos vino consume, por debajo de la media nacional.

Figura IV: Porcentaje de consumo de vino por Comunidad Autónoma en 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Figura V: Porcentaje de consumo Per Cápita por Comunidad Autónoma 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

4.1.3. Otros datos del sector

- El sector vinícola aporta un gran valor a la economía española. La facturación total de las bodegas españolas asciende a más de 7.000 millones de euros y el conjunto del sector representa alrededor del 1% del PIB.
- En España hay cerca de 4.300 bodegas, de las que 3.075 son exportadoras (datos de 2018).
- España es el primer país exportador mundial en volumen, exportando alrededor de 19 millones de hectólitros (2018). España exporta mayoritariamente al resto de los países comunitarios, sobre todo a países como Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Portugal. Fuera de los países comunitarios destaca el mercado chino donde en 2017 se registró un incremento del 48% en volumen hasta 1,4 millones de hectólitros.
- Es un sector innovador y con gran futuro. Se estima que en el último lustro el sector ha invertido en media entre 170 y 180 millones de euros al año en proyectos de I+D+I.
- El vino es una atracción de turismo de calidad. Alrededor de 3 millones de personas al año visitan las bodegas y museos de las Rutas del Vino de España, dejando un gasto en el país de unos 800 millones de euros.
- La nación cuenta con una amplia red de figuras de calidad reconocidas: 70 Denominaciones de Origen, 42 Indicaciones Geográficas Protegidas y 26 vinos de pago.
- También es líder en viñedo ecológico, contando en 2018 con 1.134.128 hectáreas que producen más de 400 mil toneladas de uva de vinificación.



4.2. SECTOR VITIVINÍCOLA EN ARAGÓN

Tras enunciar los anteriores datos sobre el sector vitivinícola, observamos la gran fuerza que tiene en España y la gran aportación económica que ofrece al país. Por ello vamos a

adentrarnos, más concretamente, en el sector vitivinícola en Aragón, analizando las características principales de los vinos que se pueden encontrar en la región.

Aragón es una comunidad reconocida por muchos atractivos, como son su patrimonio, espacios naturales y productos. Además, el vino es un producto muy importante, implantado históricamente, y el cual dota de reconocimiento a la región.

A pesar de no ser una de las grandes comunidades que más vinos producen en España, es un territorio reconocido por la gran calidad de sus vinos y por el gran trabajo en su promoción y proyección de futuro.

En Aragón existen cinco Denominaciones de Origen Protegidas de Vino (D.O.Ps) distintas:

- Cuatro son Denominaciones de Origen de Vinos (D.O.): Calatayud, Campo de Borja, Cariñena, Calatayud y Somontano.
- Una es una Denominación de Origen de Vino de Pago (V.P): V.P. Aylés.

Cabe resaltar que Aragón es la segunda comunidad autónoma con más rutas de vino en España, detrás de Castilla-La Mancha. Aragón cuenta con cuatro rutas del vino: la ruta de la Garnacha, la ruta del vino del Somontano, la ruta del vino de Calatayud y la ruta del vino Campo de Cariñena (Gobierno de Aragón), mostrando a continuación algunos datos importantes de cada una de ellas.

D.O. CALATAYUD

La Denominación de Origen Calatayud está localizada en la parte más occidental de la provincia de Zaragoza, y se distribuye en 46 municipios, con una superficie de 3.200 hectáreas de viñedo y 16 bodegas elaboradoras del vino.

Dentro de los vinos amparados por Calatayud, un subtipo es el denominado Calatayud Superior en cuya elaboración se utiliza una mayor proporción (superior al 85%) de uva de garnacha tinta perteneciente a viñedos de más de 50 años de edad.

El clima continental extremo sumado a las características de los suelos existentes en la zona geográfica otorgan unas señas de identidad a los vinos de Calatayud, resultando con

una gran riqueza aromática, concentrados y con rasgos de mineralidad. La gran diferencia de temperatura entre la noche y el día durante la época de maduración generan los precursores de los aromas en la uva dando lugar a vinos complejos, bien estructurados y elegantes.



Fuente: Página web Enoturismo Aragón

D.O. CAMPO DE BORJA

La Denominación de Origen Campo de Borja está situada al noroeste de la provincia de Zaragoza, siendo una zona de transición entre las montañas del Sistema Ibérico y el Valle del Ebro. Se extiende por 16 municipios donde se cultivan 7.000 hectáreas de viñedo y elaboran sus vinos 17 bodegas.

La diversidad de microclimas y suelos enriquece los matices del patrimonio vitícola de las “garnachas” de Campo de Borja y permite denominarlo “El Imperio de la Garnacha”. Como consecuencia de la limitación de aporte de agua al suelo y de la dura climatología, la maduración fenólica es muy lenta, lo que potencia la presencia de aromas y tonalidades de intenso color en los vinos. Estos vinos están avalados por la DOP desde 1980. Por ello, la ruta del vino que recoge esta denominación de origen es la ruta de la Garnacha.



Fuente: Página web Enoturismo Aragón

D.O. CARIÑENA

El campo de Cariñena, ubicado en pleno valle del Ebro, abarca 14 poblaciones y tiene una extensión de 14.500 hectáreas de viñedo de la que obtienen su materia prima 35 bodegas. Cariñena es la más antigua de las DOP existentes en Aragón, data de 1932. Los vinos amparados por Cariñena son los tintos, rosados y blancos. Dentro de los tipos de vinos mencionados pueden elaborarse los siguientes subtipos: semisecos, semidulces y dulces; de licor; naturalmente dulce; de aguja; espumosos de calidad y vendimia tardía.

Las características de los diferentes suelos de la zona geográfica, sumadas a las condiciones climáticas, con bajas precipitaciones, temperaturas extremas y presencia de cierzo, conforman un ecosistema selectivo, que con el paso de los siglos ha mantenido el cultivo del viñedo. Esta combinación favorece además la existencia de distintos microclimas, con lo que los vinos de la DOP Cariñena componen, al final, un amplio abanico de posibilidades.

La ruta del vino Campo de Cariñena recoge las empresas de la zona que producen vino de la D.O. Cariñena.



Fuente: Página web Enoturismo Aragón

D.O. SOMONTANO

Resguardado por las primeras estribaciones de los Pirineos, el Somontano de Barbastro ha sido una zona tradicional de producción vinícola. En 1984 se creó esta Denominación de Origen, que se extiende por 43 municipios y más de 4.659 hectáreas cultivadas, con un total de 32 bodegas elaboradoras de vino Somontano.

La singularidad de los suelos más comunes en la zona, como son el tipo calcisol y gipsisol, aseguran la producción de vinos alcohólicos, con carácter frutal y elevada acidez que, conjuntamente con el importante contraste que existe entre las temperaturas diarias mínimas y máximas de los meses de agosto y septiembre en la zona, favorece el intenso

aroma de los vinos del Somontano. Las variedades autóctonas de la zona (Moristel, Parraleta y Alcañón) complementan con sus particulares características el resto de variedades autorizadas.

A esta D.O. es a la que pertenece Bodega SOMMOS, empresa que se está analizando, y que se encuentra dentro de la ruta del vino del Somontano.



Fuente: Página web Enoturismo Aragón

V.P. AYLÉS

En el año 2011 nació el Vino de Pago Aylés, reconocido como el primer Vino de Pago en Aragón.

La definición de Pago es “paraje o sitio rural que presenta características propias que lo diferencian y distinguen de otros de su entorno y que es conocido con un nombre vinculado de forma tradicional”. Esta denominación en la pirámide de calidad del vino español, ocupa el nivel más alto. El Pago está conformado por una única bodega, la cual cuenta con 46 hectáreas cultivadas en el término municipal de Mezalocha (Zaragoza). Esta denominación de origen está autorizada a utilizar las variedades de Garnacha tinta, Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot.

La diferente composición de los vinos de Aylés otorga aromas más intensos en los vinos jóvenes, así como una mayor identificación de la fruta en las crianzas, con respecto a otros vinos del entorno.



Fuente: Página web Pago Aylés

Además, Aragón también cuenta con seis Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P) que se incluyen bajo la protección de la marca “Vinos de la Tierra”: Bajo Aragón, Ribera del Gállego – Cinco Villas, Ribera del Jiloca, Ribera de Queiles, Valdejalón y Valle de Cinca.

4.3. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Como se ha visto en el apartado anterior, Aragón cuenta con una gran variedad de Denominaciones de Origen Protegida. Así en este epígrafe, se van a analizar los grupos estratégicos que forman la industria vitivinícola, centrándonos a nivel de Aragón; con el objetivo de dividir en distintas tipologías los vinos que ofrece el sector de esta región y poder observar cómo es la rivalidad existente en la industria vitivinícola aragonesa.

Según Michael E. Porter (1982), un grupo estratégico es “un conjunto de empresas dentro de una industria que adoptan un comportamiento similar a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente.”

Los productos de los grupos son idénticos, pero difieren los enfoques de fabricación, logística e integración vertical. Estos grupos existen por varias razones, tales como fuerzas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, diferentes épocas de ingreso al negocio y accidentes históricos... Sin embargo, una vez que se han formado los grupos, las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico, por lo general se parecen mucho una a la otra en muchas formas.

Tienden a poseer participaciones similares en el mercado y también a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares”. (Porter, 1982).

Los grupos estratégicos surgen por los siguientes factores:

- Las empresas tienen objetivos similares.
- Tienen capacidades parecidas.
- Tienen supuestos similares sobre el funcionamiento del mercado.
- Suelen tener experiencias análogas.

El análisis de los grupos estratégicos es un intento de agrupar la oferta, es decir, las empresas de acuerdo a sus estrategias, de la misma manera que la segmentación de mercados es un intento de agrupar a los consumidores de acuerdo a sus características desde el punto de vista de la oferta. Ambas vertientes serían dos caras de una misma realidad: el mercado (Flavián y Polo, 1997).

Vamos a dividir el mercado aragonés del vino conforme a los distintos tipos de Denominación de Origen con los que cuenta la región, los cuales hemos explicado en el epígrafe anterior.

Tabla I: D.O. ARAGÓN

D.O. DE ARAGÓN	D.O. CALATAYUD
	D.O. CAMPO DE BORJA
	D.O. CARIÑENA
	D.O. SOMONTANO
	V.P. AYLÉS

Fuente: Elaboración propia

D.O CALATAYUD

Tabla II: Información Comercialización D.O. Calatayud

	Comercialización interior 2017/2018	Comercialización exterior 2017/2018	Comercialización total
D.O.	hl	hl	
Calatayud	19.016	50.097	69.113

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Pesca,
Alimentación y Medio Ambiente*

Tabla III: Precio medio vino/uva (€) D.O. Calatayud

D.O.	VINO/UVA (€)
CALATAYUD	3,97

*Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón, Servicio de Planificación
y Análisis, 2010*

Tabla IV: Número de bodegas D.O. Calatayud

D.O.	Nº BODEGAS
CALATAYUD	16

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón

D.O. CAMPO DE BORJA

Tabla V: Información Comercialización D.O Campo de Borja

	Comercialización interior 2017/2018	Comercialización exterior 2017/2018	Comercialización total
D.O.	hl	hl	
Campo de Borja	61.173	94.181	155.354

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Pesca,
Alimentación y Medio Ambiente*

Tabla VI: Precio medio vino/uva (€) D.O. Campo de Borja

D.O.	VINO/UVA (€)
CAMPO DE BORJA	2,39

*Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón, Servicio de Planificación
y Análisis, 2010*

Tabla VII: Número de bodegas D.O. Campo de Borja

D.O.	Nº BODEGAS
CAMPO DE BORJA	17

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón

D.O. CARIÑENA

Tabla VIII: Información Comercialización D.O Cariñena

	Comercialización interior 2017/2018	Comercialización exterior 2017/2018	Comercialización total
D.O.	hl	hl	
Cariñena	140.899	283.934	424.833

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Pesca,
Alimentación y Medio Ambiente*

Tabla IX: Precio medio vino/uva (€) D.O. Cariñena

D.O.	VINO/UVA (€)
CARIÑENA	2,83

*Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón, Servicio de Planificación
y Análisis, 2010*

Tabla X: Número de bodegas D.O. Cariñena

D.O.	Nº BODEGAS
CARIÑENA	35

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón

D.O. SOMONTANO

Bodega SOMMOS pertenece a este grupo estratégico.

Tabla XI: Información Comercialización D.O. Somontano

	Comercialización interior 2017/2018	Comercialización exterior 2017/2018	Comercialización total
D.O.	hl	hl	
Somontano	75.402	32.666	108.068

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Pesca,
Alimentación y Medio Ambiente*

Tabla XII: Precio medio vino/uva (€) D.O. Somontano



D.O.	VINO/UVA (€)
SOMONTANO	3,47

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón, Servicio de Planificación y Análisis, 2010

Tabla XIII: Número de bodegas D.O. Somontano

D.O.	Nº BODEGAS
SOMONTANO	33

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón

V.P. AYLÉS

Tabla XIV: Información Comercialización V.P. Aylés

	Comercialización interior 2017/2018	Comercialización exterior 2017/2018	Comercialización total
D.O.	hl	hl	
V.P. Aylés	314	443	757

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Pesca,
Alimentación y Medio Ambiente*

Tabla XV: Precio medio vino/uva (€) V.P. Aylés

Elaboración del precio medio, tomando los precios de los 6 tipos de vino de pago Aylés y realizando la media.

V.P AYLÉS	VINO/BOTELLA (€)
"A"	8,9
"Y"	10,9
"L"	8,5

"É"	11,9
"S"	12,9
"3" de Tres mil	22,5
MEDIA	12,6

Fuente: Elaboración propia a partir de precios web Bodeboca

Tabla XVI: Número de bodegas V.P. Aylés

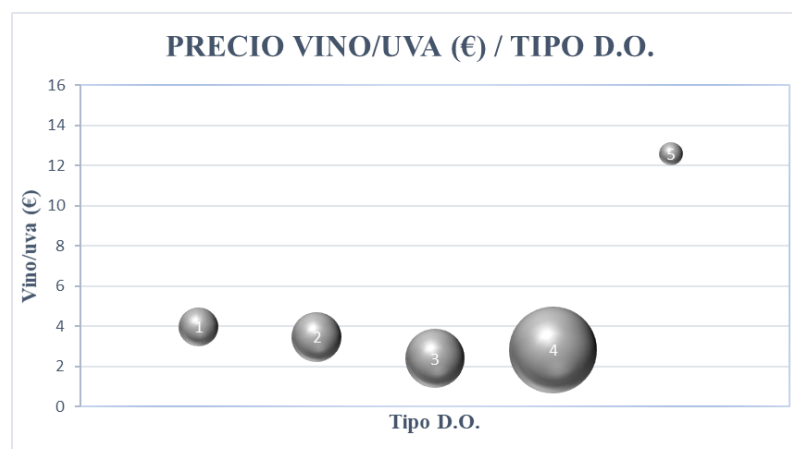
D.O.	Nº BODEGAS
V.P. AYLÉS	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Aragón

Para poder comparar los grupos estratégicos, se ha realizado la *figura 6* para mostrar la división, en base al volumen de comercialización total que tiene cada grupo estratégico (comercialización interna y externa) y en el precio medio que tiene el vino de cada grupo estratégico.

En el eje de abscisas se muestra la división por variedad de D.O, siendo el número 1 D.O. Calatayud, el número 2 D.O. Somontano, el número 3 D.O. Campo de Borja, el número 4 D.O. Cariñena y el número 5 el vino de pago Aylés. En el eje de ordenadas se muestra el precio medio en € de vino/uva del vino de cada tipo de D.O. El tamaño de la circunferencia muestra la comercialización total del vino de cada grupo estratégico.

Figura VI: Grupos estratégicos de la industria vitivinícola en Aragón



Fuente: Elaboración propia

Interpretando la *figura 6*, se puede observar que los vinos de D.O. Cariñena son los más vendidos globalmente a nivel de Aragón, tanto externa como internamente. A una importante distancia le siguen la D.O. Campo de Borja y Somontano, ambas teniendo unas ventas internas similares. Finalmente se encuentra la D.O. Calatayud y el V.P. Aylés, siendo las menos vendidas de Aragón.

En cambio, si atendemos la figura desde el punto de vista del precio medio vino/uva de cada tipo de D.O. (eje vertical), el V.P. Aylés es el que posee un mayor precio de venta de sus vinos, seguida por las D.O. Calatayud, D.O. Somontano y la D.O. Cariñena. La D.O. Campo de Borja posee el precio medio más bajo en comparativa con los demás grupos estratégicos.

Por tanto, se puede observar una gran rivalidad por precio, y se puede decir que estamos en un mercado con una elasticidad precio demanda elástica, donde afecta en gran medida la variación del precio. Es decir, conforme más bajo es el precio del vino mayor es su demanda, caso que se refleja en la *figura 6*, donde se observa que la D.O. Cariñena posee el segundo menor precio y la mayor cifra de ventas.

4.4. PRINCIPALES COMPETIDORES

Como se ha indicado anteriormente, SOMMOS pertenece al grupo estratégico de Denominación de Origen Somontano. Dado que el presente estudio se centra en el análisis estratégico de la Bodega SOMMOS a nivel de Aragón, los principales competidores directos de la compañía son las restantes bodegas que conforman su propia D.O. Somontano y de las diferentes D.O. de Aragón comentadas anteriormente (ver *tablas 17 a 20*).

Bodega SOMMOS está bien posicionada dentro de la D.O. Somontano aun siendo una de las bodegas de más joven creación, situándose dentro del grupo estratégico como la cuarta empresa más fuerte a nivel de facturación, tras Viñedos y Crianzas del Alto Aragón (Bodega Enate), Viñas del Vero y Bodega Pirineos.

Tabla XVII: Lista de bodegas que componen la D.O. Somontano

Osca	Dalcamp	Meler	Villa `Orta
------	---------	-------	-------------



Fábregas	Otto Bestué	Alodia	Mipanas
Lalanne	Laus	Estada	Lasierra
Viñas del Vero	Ballabriga	Bald'Isabena	Chesa
Enate	Aldahara	Obergo	El grillo y la luna
Pirineos	Raso Huete	Sers	Batán de Salas - de Beroz
Baldovinos	Abinasa	Monte Odina	Idrias
Blecua	Sommos	Sentif	Ras de Vals

Fuente: Elaboración propia

Pero como bien se ha explicado en los epígrafes anteriores, Aragón cuenta con tres Denominaciones de Origen más aparte de la D.O. Somontano, además de la Denominación de Origen de Pago Aylés. Por tanto, es también importante la competencia que ofrecen a la Bodega SOMMOS todas las bodegas que conforman las demás D.O. de Aragón.

A continuación, se muestran todas las bodegas y cooperativas que forman parte de cada Denominación de Origen gracias a la información recopilada de las páginas web de cada una de las D.O.

D.O. CARIÑENA

Esta Denominación de Origen está formada por 35 bodegas y cooperativas productoras de vino calificada con la Denominación de Origen Cariñena. Entre estas bodegas, las que tienen un mejor posicionamiento en el mercado gracias a su gran calidad e innovación son: Grandes Vinos y Viñedos, Bodegas San Valero, Bodegas Care (Bodegas Añadas S.A.) y Bodegas Ignacio Marín.

Tabla XVIII: Lista de bodegas que componen la D.O.Cariñena

Soc. Coop. Vitícola San José, S. Coop.	Bodega San Bernabé de Cosuenda S. Coop. Ltda.	Bodegas Solar de Urbezo, S.L.	Soc. Coop. Agraria Nuestra Señora Virgen de la Fuente	Dominio de Longaz, S.L.U.
--	--	-------------------------------------	--	------------------------------

Soc. Coop. San Roque de Alfamén, Ltda.	Soc. Coop. Agraria San Nicolás de Tolentino	Bodegas y Viñedos Monfil, S.L.	Heredad Ansón, S.L.	Bodegas Romeo Irisarri, S.L.
Soc. Coop. Agraria Nuestra Señora del Pilar	Bodegas Paniza, S. Coop.	Roberto Zazurca López	Abrera, S.A.	Bodegas Valdegarzón, S.L.
Bodegas Esteban Martín, S.L.	Grandes Vinos y Viñedos S.A.	Viñedos y Bodegas Pablo, S.C.	Hacienda Molleda	Quinta Mazuela, S.L.
Satn° 75 Cariñena Vitícola	Manuel Moneva e Hijos,S.L.	Hermanos Torcal, S.L.	Jordán de Asso, S.L.	Francisco Javier Sanz Soguero
Bodegas San Valero, S. Coop.	Bodegas Añadas, S.A.	Bodegas Ignacio Marín, S.L.	Bodegas Gabarda, S.L.	Bodem Bodegas, S.L.
Soc. Coop. Vitivinícola de Longares	Sucesores de Manuel Piquer, S.L.	Bodegas Vinos y Viñedos, S.L.	Bodegas del Señorío, S.L.U.	Libre y salvaje, S.L.

Fuente: Elaboración propia

D.O. CAMPO DE BORJA

En cuanto a la D.O. Campo de Borja, está formada por 18 bodegas y cooperativas. Las tres bodegas mejor posicionadas de dicha denominación son Bodega Borsao, Bodegas Aragonesa y Bodegas Alto Moncayo.

Tabla XIX: Lista de bodegas que componen la D.O. Campo de Borja

Crianzas y Viñedos Sto. Cristo Soc. Coop.	Bodegas RomanS.C.	Coop. Nª Sra. del Niño Perdido (Tabuena)
Bodegas Ruberte, S.L.	Bodegas Pagos del Moncayo S.L.	Coop. Sta. Ana (Pozuelo de Aragón)

Bodegas Borsao S.A.	Palmeri y Sicilia, S.L.	Coop. San Juan Bautista de Fuendejalón
Bodegas Alto Moncayo S.A.	Bodegas Cabal, S.L.	Coop. Sto. Cristo de Magallón
Bodegas Aragonesas S.A.	Bodegas Morca, S.L.	Soc. Soop. Ltda. Agrícola de Borja
Bodegas Picos, S.L.	Bodegas Bordeje, S.L.	Bodegas Bordeje, s.l.

Fuente: Elaboración propia

D.O. CALATAYUD

La D.O. Calatayud la forman 14 bodegas, entre las que destacan como fuertes rivales de SOMMOS: Bodegas Ateca, Vinos San Alejandro, Bodegas Langa y Bodegas Breca.

Tabla XX: Lista de bodegas que componen la D.O. Calatayud

Bodegas Agustín Cubero	Bodegas Guerrero Sebastián
Bodegas Ángel Luis Pablo Uriol (Valdepablo)	Bodegas Langa Hnos. S.L.
Bodegas Ateca	Bodegas Niño Jesús
Bodegas Augusta Bílbilis	Bodegas San Alejandro
Bodegas Breca	Bodegas San Gregorio
Bodega Colás Viticultores	Bodegas San Isidro
Bodegas Esteban Castejón	Bodegas Virgen de la Sierra

Fuente: Elaboración propia

V.P. AYLÉS

Este proyecto vitivinícola de producción de vinos de alta calidad, está formado por una única bodega y cuenta con una finca reunificada de diversas propiedades que habían pertenecido a la denominada Finca Aylés, en la que posee su viñedo propio.

4.5. CUOTAS DE MERCADO Y GRADO DE CONCENTRACIÓN

Para completar el análisis de los competidores de la Bodega SOMMOS, se va a realizar el Índice de Herfindahl. Con el objetivo de que dicho análisis de los competidores de la bodega dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón sea lo más detallado posible, se van a elaborar dos Índices, a distintos niveles.

- **Índice a nivel de la D.O. Somontano:** centrando el estudio en las bodegas que conforman el mercado de la Denominación de Origen Somontano.
- **Índice a nivel de las D.O. de Aragón:** análisis a nivel general de Aragón, teniendo en cuenta datos de las bodegas de las diferentes Denominaciones de Origen que conviven en la Comunidad Autónoma.

❖ Índice a nivel de la D.O. Somontano

A partir de los datos obtenidos en SABI, se ha realizado un Ranking de las Empresas del sector vitivinícola de la D.O. Somontano elaborando el Índice de Herfindahl con el fin de observar la distribución del mercado y el grado de concentración que hay en él.

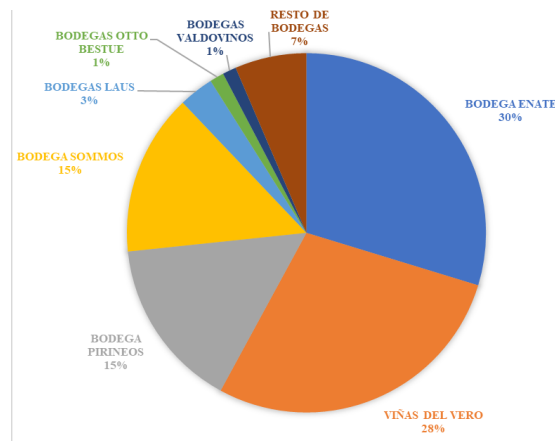
Tabla XXI: Ranking de empresas vitivinícolas D.O. Somontano facturación 2018- 2019

EMPRESAS D.O. SOMONTANO	FACTURACIÓN (€)
Bodega Enate	13.365.987
Viñas del Vero	12.686.191
Bodega Pirineos	6.925.170
<u>Bodega SOMMOS</u>	<u>6.550.432</u>
Bodegas Laus	1.408.333
Bodegas Otto Bestué	576.000
Bodegas Valdovinos	554.000
El grillo y la luna	415.000
Batan de Salas	335.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos empresas obtenidos en SABI

En la siguiente *figura 7*, se muestran las cuotas de mercado pertenecientes al mercado de vino D.O. Somontano durante los años 2018- 2019. Para su cálculo se han tenido en cuenta datos de 22 empresas operadoras de las cuales poseían datos en SABI.

Figura VII: Porcentaje de cuotas de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

En la anterior figura, se observa que en el mercado hay una gran diferencia de tamaños entre las empresas. Teniendo en cuenta esta diferencia de tamaño, podemos diferenciar tres grupos específicos:

- El primer grupo formado por las dos principales empresas, Bodega Enate que posee la mayor cuota de mercado con un 30% y Viñas del Vero que posee la segunda mayor cifra (28%).
- Se observa una mayor diferencia con respecto a este segundo grupo, formado por las empresas que se encuentran en tercer y cuarto puesto, Bodega Pirineos (15%) y Bodega SOMMOS (15%) respectivamente.
- Finalmente, en el tercer grupo se encuentran la quinta y sexta empresas, Bodega Laus y Bodega Otto Bestué; y el resto de bodegas, que al tener cuotas de mercado pequeñas consiguen juntas una mayor importancia relativa (cuota del 12%).

También se ha realizado un cálculo del índice de concentración del sector vitivinícola de D.O. Somontano a través del índice de Herfindahl (*Ver Anexo I*), ya que el grado de

concentración del sector es un factor clave a tener en cuenta en el estudio para conocer en mayor profundidad el sector donde opera la Bodega SOMMOS.

Para el cálculo del índice, se han necesitado las cuotas de mercado de las empresas del mercado de estudio y a partir de ellas se ha calculado sumando los cuadrados de dichas cuotas de mercado.

Una vez calculado el índice, se ha obtenido un resultado del 0,2089. Este bajo valor se debe a la gran diferencia de valores de las empresas, ya que a partir de la cuarta empresa tiene cuotas de mercado que individualmente tienen escasa importancia en el cálculo. Por tanto, nos encontramos ante un mercado con una alta rivalidad y grandes diferencias de tamaño entre las empresas.

Se ha calculado también el número equivalente de empresas, es decir, el número de empresas con un tamaño igual que formarían una industria con el anterior grado de concentración calculado.

El número equivalente de empresas resultante es de 4,786; lo que indica que, en el mercado estudiado conformado por 24 empresas, todas juntas se comportan como si fueran 5 empresas (resultado redondeado) del mismo tamaño. Teniendo en cuenta estos datos, se puede decir que estamos ante una industria en la que operan muchas empresas con grandes diferencias de tamaño entre ellas, así clasificándola como industria dominada. Además, como se ha comentado, hay grandes diferencias de tamaño, ya que las dos empresas más grandes (Enate y Viñas del Vero) poseen más de la mitad de la cuota del mercado. Por ello podemos decir que la estructura de la industria es asimétrica.

Cabe destacar que al calcular el CR_4 , Bodega SOMMOS es la cuarta bodega de la Denominación de Origen Somontano con mayor cuota de mercado. Esta diferencia de tamaños se muestra con este cálculo, ya que las cuatro primeras bodegas con mayor cuota de mercado dentro de esta D.O. cuentan con el 86,73% de la cuota del mercado.

❖ Índice a nivel de las D.O. de Aragón

A continuación, para realizar el estudio de los competidores de SOMMOS a nivel de Aragón, se han realizado los mismos pasos a partir de la base de datos de SABI. En este

caso, al realizar el ranking de bodegas en Aragón por facturación, SOMMOS se encuentra en el onceavo puesto.

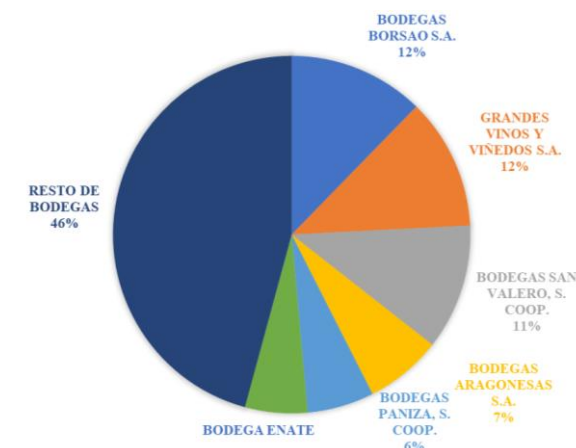
Tabla XXII: Ranking de empresas vitivinícolas D.O. de Aragón facturación 2018-2019

EMPRESAS D.O. ARAGÓN	FACTURACIÓN (€)
Bodegas Borsao S.A.	29.195.707,00
Grandes Vinos y Viñedos S.A.	28.243.583,00
Bodegas San Valero, S. Coop.	27.038.586,00
Bodegas Aragonesas S.A.	16.490.924,00
Bodegas Paniza, S. Coop.	14.398.436,00
Viñedos y Crianzas del Alto Aragón S.A. (Bodega Enate)	13.365.987,00
Viñas del Vero S.A.	12.686.191,00
Coop. San Juan Bautista de Fuendejalón	9.084.682,00
Soc. Coop. Ltda. Agrícola de Borja	7.633.775,00
Bodega Pirineos	6.925.170,00
<u>Bodega SOMMOS S.L</u>	6.550.432,00
Soc. Coop. Vitivinícola de Longares	6.026.392,00
Bodegas Ateca	5.123.045,00
Coop. Sto. Cristo de Magallón	4.632.291,00
Bodegas Ignacio Marín, S.L.	4.459.541,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

En la siguiente *figura 8*, se muestran las cuotas de mercado pertenecientes al mercado aragonés de vino de las diferentes D.O. durante los años 2018- 2019. Para su cálculo se han tenido en cuenta datos de 64 bodegas y cooperativas productoras de vino con base de datos en SABI.

Figura VIII: Porcentaje de cuotas de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI

A nivel de Aragón, al igual que se observa a nivel de la D.O. del Somontano, en el mercado hay una gran diferencia de tamaños entre las empresas. En la anterior *figura 8* se observa cómo solamente 6 bodegas en todo Aragón poseen más del 50% de la cuota de mercado del vino, un nivel muy significativo de diferencia de tamaño. Así, podemos diferenciar tres grupos específicos.

- El primer grupo formado por las tres principales empresas, Bodegas Borsao y Bodega Grandes Vinos y Viñedos que ambas poseen la mayor cuota del mercado, con un 12% cada una; y Bodegas San Valero con un 11%.
- El segundo grupo, está formado por Bodegas Aragonesas (7%), Bodegas Paniza (6%) y Bodega Enate (casi 6%). En este segundo grupo, se encuentra Bodega Enate, que si analizamos a nivel de grupo estratégico de SOMMOS era la empresa con mayor cuota de mercado.
- Finalmente, en el tercer grupo se encuentran el resto de bodegas, que, al ser de una gran variedad de tamaños, juntos conforman el 46% de la cuota. En este tercer grupo analizado a nivel de Aragón, se encuentra Bodega SOMMOS.

Al analizar detalladamente las cuotas de mercado de las principales bodegas a nivel de Aragón, se observa que las que mayor cuota tienen son todas pertenecientes a la D.O. de Cariñena; menos Bodega Enate, que pertenece a la D.O. Somontano.

En cuanto al cálculo del índice de Herfindahl (*Ver Anexo II*) se ha obtenido un resultado del 0,06485.

El número equivalente de empresas resultante es de 15,42; lo que nos indica que las 64 bodegas analizadas se comportan como si la industria estuviera formada por 15 empresas del mismo tamaño.

Como se ha comentado, SOMMOS es la onceava bodega de Aragón que posee una mayor cuota de mercado. Así, al calcular el CR_{11} , destaca que las once bodegas con mayor cuota de mercado se quedan con el 72,27% del total de la cuota de mercado del vino en Aragón.

Teniendo en cuenta estos datos, a nivel de Aragón, la industria vitivinícola está formada por muchas empresas de gran variedad de tamaños y que no poseen interdependencias entre ellas. Así, clasificamos la industria vitivinícola aragonesa como fragmentada.

5. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Las empresas no son un ente aislado, sino que interaccionan con todo lo que las rodea. A esto se le denomina entorno empresarial.

Por tanto, se puede definir el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (H. Mintzberg, 1984). Concretamente, el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006, pág.102), los cuales la empresa no puede controlar y ejercen una gran influencia en el éxito de la estrategia elegida por la empresa.

El entorno representa el medio externo de la empresa y se puede definir de acuerdo con el *Webster's Third New International Dictionary* como:

- a) Condiciones ambientales o fuerzas que “influyen o modifican”.
- b) Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización). (Innovación tecnológica de las empresas, Capítulo 2: teoría general del entorno).

Tradicionalmente el entorno de la empresa se divide en dos grupos: el específico y el general.

- **Entorno general:** son los factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y lugar determinados.
- **Entorno específico:** son los factores que afectan de modo especial a nuestra empresa.

Así en este apartado, se va a aplicar el análisis PEST al entorno general de la Bodega SOMMOS y se va a valorar el atractivo que tiene la industria vitivinícola en Aragón mediante el núcleo de Porter.

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

El análisis del entorno general tiene por objetivo detectar las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la empresa en el momento actual y futuro. Para iniciar el análisis estratégico de una empresa, necesitamos identificar los factores exógenos que afectan de igual manera a todas las empresas que operan en un mismo entorno.

En este caso, el entorno analizado se centra tanto en la zona geográfica donde se encuentra la Bodega SOMMOS y el resto de bodegas de la D.O. Somontano, que comprende principalmente la comarca del Somontano de Barbastro (provincia de Huesca), como el resto del entorno de Aragón, donde se encuentran las zonas geográficas de las restantes D.O. aragonesas.

Para identificar estos factores externos vamos a realizar un análisis PEST, el cual consiste en estudiar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que están relacionados entre sí, aunque afecten de distinta manera a cada empresa e industria. Además, hay otros factores que están relacionados con estos términos y que en la actualidad tienen gran relevancia para las empresas y la sociedad: ecológico y legal. (Guerras, L.A. y Navas López, J.E., 2007).

- **Factores políticos-legales**

Están relacionados con la estabilidad gubernamental y las políticas generales llevadas a cabo por las administraciones públicas.

En cuanto a la situación política, España ha pasado por dos elecciones generales el pasado año 2019, las cuales dieron como fin un actual Gobierno de coalición progresista liderado por Pedro Sánchez (PSOE). La población española se encuentra en un momento de incertidumbre, debido a que dicha coalición no tiene los suficientes apoyos en el Parlamento, y actualmente tienen dificultad para aprobar los presupuestos, tras la prórroga presupuestaria de un año.

En relación a la contribución fiscal española, según el Informe *PayingTaxes* 2019, elaborado por PwC para el Banco Mundial; las empresas españolas pagan más impuestos que la media de las compañías que integran la OCDE, el G-20 o la Unión Europea. Dicha contribución tributaria de las compañías españolas es del 47% como se puede observar en la *figura 9*.

Esta mayor presión fiscal supone que las empresas tienen un margen de beneficios menor y limita la entrada de nuevos competidores, favoreciendo a las empresas ya instaladas como es el caso de Bodega SOMMOS.

Figura IX: Contribución tributaria empresas del mundo



Fuente: B. Aguilera (2019), La contribución fiscal de la empresa española es superior a la media de la OCDE, Cinco Días

- **Factores económicos**

En primer lugar, vamos a analizar la evolución del PIB en España. El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que muestra el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo (un año). Este indicador lo utilizamos para medir la riqueza de un país, en concreto el de España.

En 2019, el PIB español ha crecido un 2% respecto a 2018. En 2019 la cifra del PIB fue de 1.244.757 M€, creciendo en valor absoluto 42.564 M€ respecto a 2018. Por lo que podemos decir que la riqueza del país ha crecido en los últimos años, dato que se puede observar en la *figura 10*.

La salida de Reino Unido de la Unión Europea, supone que la economía española se contraiga. En cuanto a las exportaciones de bienes, el Reino Unido es el quinto socio comercial de España, que representa cerca del 7% del total, de acuerdo con los datos de aduanas. Las ventas a la economía británica se centran principalmente en los bienes de consumo e intermedios. Entre las ramas con mayor grado de exposición destacan el grupo de bienes de consumo, los automóviles y los alimentos, y las bebidas y el tabaco (Brexit: Balance de situación y perspectivas 2019, J.L. Vega). Por lo que el Brexit afecta al sector de la bebida, y por tanto a la Bodega SOMMOS.

Figura X: Evolución del PIB en España

Evolución: PIB anual España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2019	1.244.757M.€	2,0%
2018	1.202.193M.€	2,4%
2017	1.161.878M.€	2,9%
2016	1.113.840M.€	3,0%
2015	1.077.590M.€	3,8%
2014	1.032.158M.€	1,4%
2013	1.020.348M.€	-1,4%
2012	1.031.099M.€	-3,0%
2011	1.063.763M.€	-0,8%
2010	1.072.709M.€	0,2%
2009	1.069.323M.€	-3,8%
2008	1.109.541M.€	0,9%
2007	1.075.539M.€	3,6%

Fuente: PIB de España, Expansión - Datos Macro

También cabe destacar que, en el pasado mes de marzo de 2020, con la llegada de la crisis sanitaria debido al Covid-19, España sufre un colapso económico. El país sufre el

desplome de sectores enteros, como son el transporte, el turismo, la educación o el deporte. El confinamiento de la población por el coronavirus lleva a la economía a una crisis que disparará el paro y el déficit, anticipando una nueva recesión en España.

La crisis del coronavirus se está notando con mucha fuerza en el sector del vino, donde se han sucedido los ERTE y los ajustes de plantilla desde el comienzo del estado de alarma. Según datos de la Federación Española del Vino (FEV), en el primer cuatrimestre del año, la facturación de las bodegas ha caído un 35%. Además, la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) destaca que la caída puede llegar hasta el 50% y que los países mediterráneos como España se verán más afectados, debido a la gran caída del turismo debido a esta crisis sanitaria. Menos las grandes bodegas con productos más diversificados y grandes niveles de exportación, una encuesta del FEV revela que el 96% de las bodegas observan que esta crisis les afecta gravemente (El sector del vino cae un 35% sin la demanda de hoteles y restaurantes, Ramón Francàs, La Vanguardia).

- **Factores socio-culturales**

Un factor importante es conocer la evolución de la población española. En el 2019 según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población aumentó en 163.336 personas durante la primera mitad del año situándose en 47.100.396 habitantes a 1 de julio. Este aumento poblacional fue debido a un saldo vegetativo negativo de 45.002 personas (169.216 nacimientos frente a 214.218 defunciones), que se vio compensado con un saldo migratorio positivo de 209.097 personas (348.625 inmigraciones y 139.528 emigraciones con destino al extranjero), (véase *figura 11*).

Figura XI: Componentes del crecimiento demográfico de España primer semestre 2019

Población residente a 1 de enero de 2019 (A)	46.937.060
Nacimientos	169.216
Defunciones	214.218
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	-45.002
Inmigración exterior	348.625
Emigración exterior	139.528
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	209.097
Correcciones estadísticas que no pueden atribuirse a fenómenos demográficos (D)	-759
Población residente a 1 de julio de 2019 (A+B+C+D)	47.100.396
Datos provisionales, excepto la población residente al inicio del periodo, que es definitiva.	

Fuente: INE, Nota de prensa CP y EM primer semestre 2019

Centrándonos en la Comunidad Autónoma de Aragón, durante el primer semestre de 2019 tuvo un incremento relativo del 0,29 % de la población, debido al igual que a nivel nacional, al saldo vegetativo negativo de 2.474 compensado con el saldo migratorio positivo (llegaron a Aragón del extranjero 5.474 personas y se produjeron 837 migraciones interiores).

Estas migraciones interiores de población aragonesa, pueden suponer un factor negativo para las empresas aragonesas ya que pierden tanto mano de obra como posibles clientes objetivos. Aunque la pérdida de mano de obra de la región se puede ver compensada con la llegada de mano de obra extranjera. El consumo de productos de Aragón, en este caso el vino, depende de la nacionalidad y cultura de la que procedan.

Como se puede observar en la *figura 12*, Marruecos es la principal nacionalidad de la población extranjera en España. Hay que tener en cuenta que dicho segmento de la población habitualmente profesan el Islam y por tanto no ingieren bebidas alcohólicas, lo que provoca una gran disminución de los consumidores de vino.

Figura XII: Evolución de la población extranjera residente en España. Primer semestre de 2019

Nacionalidad	Población residente		Crecimiento semestre	
	1 enero 2019	1 julio 2019	Absoluto	Relativo (%)
TOTAL	4.840.207	5.023.279	183.073	3,8
Marruecos	713.776	734.402	20.627	2,9
Rumanía	670.186	669.222	-964	-0,1
Reino Unido	286.753	295.067	8.314	2,9
Italia	243.748	256.269	12.522	5,1
Colombia	199.182	227.102	27.920	14,0
China	190.600	193.207	2.607	1,4
Venezuela	133.980	158.218	24.238	18,1
Alemania	138.321	139.201	880	0,6
Ecuador	134.853	133.201	-1.651	-1,2
Bulgaria	123.335	123.403	68	0,1
Francia	111.509	114.384	2.875	2,6
Ucrania	103.606	105.414	1.808	1,7
Portugal	102.837	104.412	1.575	1,5
Honduras	84.768	97.824	13.056	15,4
Perú	79.898	89.545	9.647	12,1

Datos provisionales, excepto la población residente al inicio del periodo, que es definitiva.

Fuente: INE, Nota de prensa CP y EM primer semestre 2019

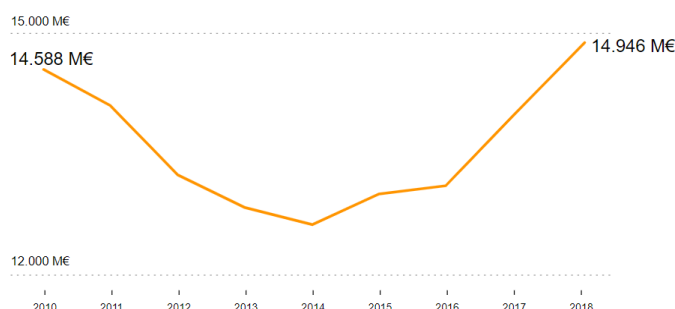
Tampoco hay que olvidar el malestar social que envuelve el panorama español, debido al “conflicto político” en Cataluña; que agrava la situación de incertidumbre social.

- **Factores tecnológicos**

Los avances científicos son muy importantes para la evolución de un territorio y de los sectores que conviven en él; así nos vamos a centrar en la inversión en I+D que se produce en España.

Según el análisis de la Fundación COTEC elaborado a partir de los últimos datos y estadísticas de INE y Eurostat del 2018, España ha conseguido recuperar la inversión en conocimiento a niveles previos a la crisis diez años después de esta. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), España invirtió en 2018 un total de 14.946 millones de euros, cifra similar al año 2008 que fue de 14.700 millones de euros. Así, en la *figura 13* se puede observar la evolución creciente de la inversión destinada a I+D que se ha producido durante los últimos años a medida que la nación se iba recuperando de la crisis. Destacar el gran aumento de la inversión en el último año de estudio, incrementándose la inversión en 883 millones de euros respecto al 2017.

Figura XIII: Inversión en I+D en términos absolutos (millones de euros corrientes) 2010-2018



Fuente: Análisis Fundación COTEC elaborado a partir de datos y estadísticas INE y Eurostat

Según datos del 2018 de gasto y personal en I+D por CCAA del estudio del INE, la inversión destinada en I+D por parte de Aragón a aumentado en un 8,6%, siendo una de las comunidades autónomas con mayores tasas de crecimiento en este gasto. Aún teniendo en cuenta este último dato, Aragón se encuentra por debajo de la media del gasto en I+D comparando con el resto de comunidades. (*ver figuras 14 y 15*).

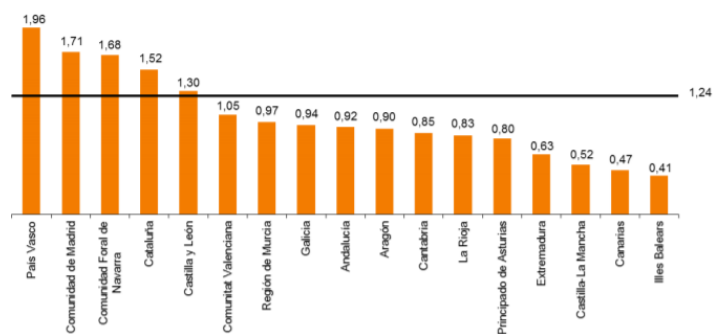
Figura XIV: Gasto en I+D interna y personal total por Comunidades Autónomas

Año 2018. Miles de euros						
Comunidades autónomas	Gastos en I+D			Personal total en I+D en EJC		
	Total sectores	Reparto gasto	Tasa anual	Total sectores	Reparto personal	Tasa anual
TOTAL	14.945.692	100,0	6,3	225.696	100,0	4,6
Andalucía	1.479.417	9,9	4,0	24.732	11,0	1,2
Aragón	339.741	2,3	8,6	6.124	2,7	6,6
Asturias, Principado de	188.453	1,3	3,3	3.331	1,5	2,1
Baleares, Illes	128.558	0,9	13,2	2.685	1,2	21,8
Canarias	214.965	1,4	-2,5	3.606	1,6	7,3
Cantabria	117.858	0,8	8,1	1.847	0,8	7,2
Castilla y León	762.659	5,1	11,6	9.976	4,4	5,2
Castilla-La Mancha	219.039	1,5	-4,3	3.166	1,4	1,1
Cataluña	3.512.716	23,5	7,2	51.830	23,0	6,8
Comunitat Valenciana	1.174.248	7,9	8,5	19.306	8,6	0,9
Extremadura	121.950	0,8	6,9	2.192	1,0	7,4
Galicia	590.727	4,0	3,3	10.631	4,7	3,6
Madrid, Comunidad de	3.922.792	26,2	6,2	54.222	24,0	5,0
Murcia, Región de	303.097	2,0	8,1	6.149	2,7	2,6
Navarra, Comunidad Foral de	344.439	2,3	0,4	4.942	2,2	2,3
País Vasco	1.451.319	9,7	7,4	19.571	8,7	5,9
Rioja, La	69.507	0,5	-6,5	1.285	0,6	-8,4

Los datos de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla no se proporcionan por secreto estadístico

Fuente: Estadística sobre Actividades de I+D Año 2018, INE

Figura XV: Porcentaje de gasto en I+D interna sobre el PIB pm por Comunidades Autónomas en 2018



Fuente: Estadística sobre Actividades de I+D Año 2018, INE

A pesar de estos datos, SOMMOS es una empresa en la que la inversión en I+D es un factor clave que la distingue de sus competidores, ya que en el proceso de producción utilizan tecnología innovadora para ofrecer un vino de calidad.

- **Factores ecológicos**

Los principales factores ecológicos que afectan a las empresas son las regulaciones ambientales y de energía que se imponen en España. Algunas de las leyes más importantes que se aplican a las empresas españolas en relación a la ecología son:

- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental: aplicable a todo tipo de actividades económicas, esta norma regula la responsabilidad de los operadores de prevenir, evitar y reparar los daños medioambientales.

- Ley de Aguas, aprobada por Real Decreto Legislativo 1/2001, 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas: “Las autorizaciones administrativas sobre establecimiento, modificación o traslado de instalaciones o industrias que originen o puedan originar vertidos, se otorgarán condicionadas a la obtención de la correspondiente autorización de vertido”.

- Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.

- Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.

Además, la comunidad de Aragón también cuenta con normativa propia dirigida a la protección del medioambiente, como son las siguientes leyes (Normas básicas de Aragón, Código de legislación consolidada del Gobierno de Aragón, edición actualizada a 3 de enero de 2020):

- Ley 11/2014, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón.

- Ley 10/2014, de 27 de noviembre, de Aguas y Ríos de Aragón.

- Ley 10/2013, de 19 de diciembre, del Instituto Aragonés de Gestión Ambiental.

5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de Porter (1982), también conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que en su conjunto definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. (Guerras, L.A. Y Navas López, J.E., 2007). Estas cinco fuerzas descritas por Porter son las siguientes.

❖ Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza, hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor,

la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor, y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye. (Guerras & Navas, 4º Edición 2007).

Según Porter (1982), la intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales. En el caso de Bodega SOMMOS, estos son algunos de sus factores estructurales que determinan su competencia:

- Número de competidores

Como se ha ido explicando a lo largo del presente trabajo, el análisis estratégico de SOMMOS se centra en Aragón. Por lo que vamos a centrar el estudio de sus competidores en dicha Comunidad Autónoma.

En Aragón conviven cinco denominaciones de origen, siendo una de ellas reconocida como una Denominación de Origen de Vino de Pago.

La Denominación de Origen Somontano está conformada por 32 bodegas, con grandes diferencias de tamaño entre ellas. A nivel de Aragón, la industria está conformada por 96 bodegas y cooperativas productoras de vino de cada una de las diferentes denominaciones: una gran cantidad de competidores.

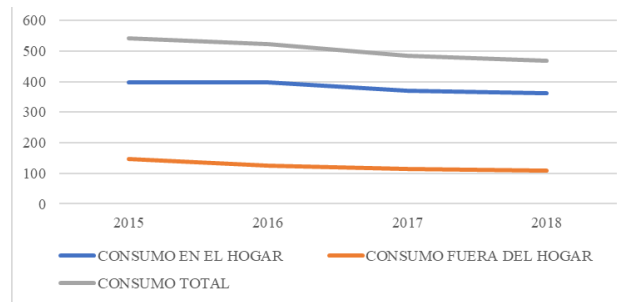
El cálculo del Índice de Herfindahl a nivel de la D.O. Somontano (*Anexo I*) es de 0,200425, por tanto, estamos ante una industria dominada donde hay una gran intensidad de la rivalidad. En cambio, a nivel de Aragón el Índice de Herfindahl (*Anexo II*) es de 0,06485, encontrándonos en una industria fragmentada con una fuerte competencia entre las empresas.

- Ritmo de crecimiento de la industria

Al analizar el ritmo del consumo de vino en España (volumen en millones de litros), se observa un decrecimiento en los últimos años (*figura 16*). Este dato nos indica que la industria se encuentra en su fase de madurez, en la que los competidores intensifican su rivalidad. En el caso de la industria vitivinícola los competidores son más agresivos, sobre todo en precios para mantener o captar a nuevos clientes.

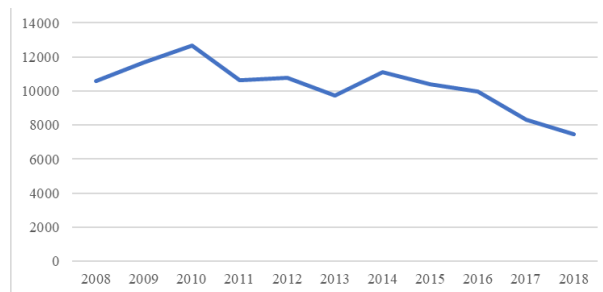
El consumo en Aragón sigue la misma tendencia que a nivel nacional (*figura 17*), por tanto, la conclusión de la industria en la que se encuentra SOMMOS es la misma: alto grado de rivalidad debido al estancamiento del consumo del vino.

Figura XVI: Consumo de vino en volumen en España (en millones de litros)



*Fuente: Elaboración propia a partir de El sector vitivinícola, 2018, EAE
Business School*

Figura XVII: Consumo de vino en hogares en volumen en Aragón (miles de litros)



*Fuente: Elaboración propia a partir de El sector vitivinícola, 2018, EAE Business
School*

- Diversidad de competidores

Los principales competidores de Bodega SOMMOS en Aragón diferenciando por tipo de D.O. y según la cuota de mercado calculada son:

D.O. SOMONTANO:

- Bodega Enate
- Viñas del Vero
- Bodega Pirineos

D.O. CARINENA:

- Grandes Vinos y Viñedos
- Bodegas San Valero

D.O. CAMPO DE BORJA:

- Bodega Borsao
- Bodegas Aragonesas

D.O. CALATAYUD:

- Bodegas Ateca

Comparando las anteriores bodegas con SOMMOS, se puede decir que tienen estrategias parecidas. Todas las bodegas optan por tener amplias hectáreas de viñedo propio, en la que priman la calidad de su vid.

En cuanto a las variedades utilizadas de vid, todas utilizan las variedades que están autorizadas para la elaboración de vinos de su respectiva denominación. Respetando estas variedades, las bodegas que tienen una mayor gama de vinos son Bodegas Aragonesas, Viñas del Vero y Bodegas San Valero. SOMMOS y Borsao tienen una cartera de productos de una gama similar, pero formada por un menor número de vinos. Destacar que Bodegas Aragonesas y Bodegas San Valero, además de comercializar distintas variedades de vinos, también comercializan cavas y licores como moscatel, por lo que amplían su target de clientes.

Otra diferencia que podemos encontrar entre ellas, reside en si poseen algún vino Premium o Colección. Por tanto, en este segmento dirigido a clientes con un mayor poder adquisitivo, competirían Grandes Vinos y Viñedos (colección Anayón), Viñas del Vero y SOMMOS.

En el caso de la relación final con los clientes, todas las bodegas llegan al consumidor final a través de cadenas distribuidoras alimenticias o de sus propias instalaciones, en las que algunas bodegas como Grandes Vinos y Viñedos, Bodegas Borsao, Viñas del Vero, Bodega Enate, Bodega Pirineos y Bodega SOMMOS, realizan actividades de catas de vino, visitas guiadas a la bodega, celebraciones, etc. Destacar, que las bodegas de la D.O. Somontano muestran un mayor esfuerzo en esta diversificación de actividades e interés por el enoturismo, para llegar a un segmento de clientes más amplio.

Tras analizar todas las bodegas, se observa que todas se hacen diferenciar por la gran calidad que ofrecen a sus vinos, además de la alta innovación y tecnología que utilizan en la selección de la vid y de su posterior elaboración en vino.

Para finalizar, comentar que las anteriores bodegas analizadas poseen gran grado de internacionalización en la comercialización de sus vinos.

❖ Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Los competidores potenciales son las nuevas empresas que quieren entrar en la industria. Además, cuanto más atractiva sea dicha industria, más competidores potenciales existirán.

La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir, depende de dos factores: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ya en esta.

- Barreras de entrada

Basándonos en el estudio de Porter, las principales barreras de entrada que se encuentran en el sector vitivinícola de Aragón son: barreras de tipo económico, economías de escala, barreras legales y el acceso a los canales de distribución.

En cuanto a las **barreras de tipo económico**, hay que tener en cuenta que para empezar la actividad en el sector vitivinícola se necesita una gran inversión inicial. Esta inversión engloba todos los gastos relativos a la adquisición del terreno para cultivar, la plantación, mano de obra para el cuidado de la vid, construcción de la bodega, toda la maquinaria necesaria para el proceso de cultivo, entre otros muchos gastos.

Hay que tener en cuenta que no solo se tienen costes materiales, sino que en este sector existe coste de tiempo, ya que empezar la actividad del viñedo y bodega necesita un periodo de tiempo para el cultivo de la vid y su producción en vino.

Esto hace que el costo inicial aumente, ya que supone no obtener ingresos de manera inmediata, lo que echa hacia atrás a nuevos emprendedores en el sector.

Pese a lo descrito anteriormente, también se ha observado que conforme pasan los años, se observan fluctuaciones en cuanto a la cantidad de bodegas productoras de la industria, lo que refleja que, pese a la gran inversión necesaria para iniciar la actividad, no existen grandes barreras de entrada.

Las **economías de escala** suponen para las empresas una reducción de los costes unitarios a medida que aumentan el volumen de producción o de compartir recursos entre diferentes productos o actividades.

En el caso del sector vitivinícola, las bodegas ya instaladas que cuenten con niveles de producción superiores y más cercanos al óptimo eficiente, pueden disminuir sus costes medios unitarios.

En el caso del sector, tanto a nivel de la D.O. del Somontano como a nivel general de Aragón, existen grandes diferencias de tamaño entre las bodegas, y producen y compiten entre ellas a tamaños muy diferentes. Por tanto, las nuevas bodegas entrantes, tendrán que competir a niveles de escala muy inferiores a las que ya están establecidas.

Actualmente, se cuenta con múltiples políticas gubernamentales dirigidas a las empresas del sector vitivinícola, lo que suponen **barreras legales** a la entrada de competidores potenciales. Como se ha ido explicado en otros epígrafes, existen múltiples restricciones legales impuestas a las bodegas dependiendo de la Denominación de Origen, de las variedades de vid utilizadas o incluso de la forma de cultivo y tratamiento utilizado en el viñedo. Dichas restricciones suponen una fuerte barrera de entrada a futuros competidores.

Finalmente, el **acceso a los canales de distribución** es otro factor importante a analizar. El sector vitivinícola cuenta con canales directos e indirectos de distribución, y la mayoría de las bodegas de las distintas Denominaciones de Origen utilizan ambos. El directo, consiste en que la propia bodega vende directamente su producto al consumidor final. El canal indirecto es llevado a cabo mediante intermediarios, que pueden ser distribuidores

independientes, grandes superficies como supermercados, restaurantes o tiendas específicas de vinos como son las vinotecas.

Los nuevos competidores contarán con una mayor dificultad para acceder a los canales de distribución, ya que dependerá de la disponibilidad y del tamaño de los lineales de los intermediarios. De manera, que el acceso a los canales de distribución representa una fuerte barrera de entrada a nuevos competidores.

- Reacción de los competidores establecidos

Las grandes empresas establecidas, generalmente no realizan ninguna estrategia defensiva, ya que el mercado se encuentra dominado por estas y ninguna de las bodegas entrantes les supone gran rivalidad.

En cambio, las bodegas de mayor tamaño sí que pueden ser más propensas a utilizar estrategias defensivas.

- ❖ **Amenaza de productos sustitutivos**

El vino es una bebida que cuenta con múltiples productos sustitutos, debido a que es una bebida que principalmente su consumo va dirigido a la gastronomía y las comidas de las personas, tanto para acompañar al alimento como para consumir previamente de manera individual o como tapeo.

Así los principales productos sustitutivos del vino de SOMMOS son los vinos de otras Denominaciones de Origen, las cervezas y bebidas no alcohólicas también asociadas a las comidas.

- Otras Denominaciones de Origen

Los consumidores de SOMMOS suelen ser fieles a la D.O. Somontano, y los vinos de otras D.O. tienen menor relevancia para ellos ya que los consumidores suelen ser de la zona del Somontano o están muy fidelizados a la D.O. o marca.

Pero existe una parte de los consumidores de SOMMOS que no son de la zona del Somontano y que buscan la calidad del vino o comparan con vinos de otros tipos de D.O.

Por tanto, este segmento de consumidores sería de gran interés y se debería buscar su fidelización a la marca y a la D.O. Somontano.

Por ello, el grado de amenaza de sustitución de los vinos procedentes de otras Denominaciones de Origen va a ser muy pequeña.

- La cerveza

Existen bebidas alcohólicas sustitutivas del vino como puede ser la cerveza, bebidas espirituosas (como ginebra, vodka, anís, brandy, licor u orujo) o sidras.

Pero el estudio sólo se va a centra en el estudio de la cerveza, ya que esta bebida es el principal sustituto del vino.

Entre 1987 y la actualidad la caída del consumo total de cerveza ha sido superior al 12%, aunque la caída ha sido más acusada en el vino, con una caída del 30%; especialmente acusada en los canales HORECA.

En la *figura 18*, se puede observar cómo las cervezas son las bebidas con un mayor porcentaje de valor en las compras realizadas en un mes por parte de los consumidores, estando cuatro puestos por encima del vino. Estos puestos se mantienen desde el 2008 hasta el 2013.

Figura XVIII: Ranking productos de Alimentación y Bebidas con mayor gasto en compras



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013)

Además, esta mejor posición de la cerveza, se sigue manteniendo cuando los consumidores son los establecimientos de restauración. En la *figura 19*, se puede observar

que en los tres tipos de establecimientos en los que se divide la restauración, en los tres la cerveza es la bebida que mayor valor posee en las compras del mes. Destacar que en los establecimientos de Café Bar + Cafetería, la importancia del gasto en vino desaparece.

Figura XIX: Ranking productos de Alimentación y Bebidas con mayor gasto de compras por tipo de establecimiento de Restauración



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013)

- Bebidas no alcohólicas

Dentro de las bebidas no alcohólicas, los productos sustitutivos del vino en el ámbito del consumo son los zumos, los refrescos y el agua mineral.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013), el consumo total de los zumos ha aumentado un 185%, y en los canales de HORECA la subida ha sido mayor.

En cuanto a los refrescos, teniendo en cuenta el mismo periodo (de 1987 al 2013), su consumo total ha subido un 16%, debido al cambio de consumo que se ha producido en los últimos años. Este incremento se debe a que el consumo de refrescos ha aumentado en los hogares, ya que ha bajado en los canales de HORECA.

Por último, el consumo total del agua ha aumentado un 185%, especialmente en los hogares. Además, hay que tener en cuenta que el agua es un producto sustitutivo fuerte del vino, ya que las personas los consumen ambos en el momento de las comidas como bebida de acompañamiento.

❖ Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores del vino son minoristas de comida y bebida como los supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, etc. Debido a la gran cantidad de variedades y productores de vino con las que cuenta el mercado, estos compradores tienen que ofrecer una gran gama de vinos para los diferentes gustos de sus clientes; por tanto, los minoristas y detallistas no tienen gran influencia sobre el precio a las empresas.

Las bodegas, incluida SOMMOS, también ofertan sus vinos a través de la propia bodega o de su propia página web u otros portales de venta online.

Aunque el supermercado y el autoservicio sea el canal principal de los clientes para la compra de vino, el *e-commerce* es el único canal de venta que está aumentando (un 14,1%) aunque solo representa un 1,3% del total de las ventas (Informe del Consumo Alimentario en España, 2018, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación). En este tipo de canal, el cliente tampoco tiene gran relevancia en la imposición del precio debido a la gran segmentación del vino.

Por tanto, se puede concluir que los compradores tienen bajo poder de negociación en el establecimiento del precio de compra del vino.

❖ Poder de negociación de los proveedores

Al ser el vitivinícola un sector en el que el proceso de producción de vino cuenta con una integración muy vertical, y que normalmente las propias bodegas se encargan del proceso de cultivo y de elaboración, y de su posterior embotellado; supone que el poder de negociación de los proveedores sea muy bajo o nulo, debido a que las bodegas suelen ser sus propias proveedoras.

Los únicos proveedores con los que pueden contar las bodegas, son los proveedores de maquinaria, tecnología, productos químicos, etc.; los cuales tampoco tienen gran poder de negociación.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medio, habilidades y capacidades de que dispone la empresa, en este caso SOMMOS, para hacer frente al entorno, tanto general como específico, analizados anteriormente.

Este análisis interno, persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene la bodega SOMMOS para poder desarrollar su actuación competitiva.

Así en este epígrafe se va a analizar la cadena de valor, el análisis de los recursos y capacidades, el análisis VRIO y el análisis DAFO de la empresa SOMMOS.

6.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un concepto de administración de negocios que fue desarrollado por Michael Porter (1987), y que hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada una de las actividades que realiza la empresa aporta un valor al producto y a sus clientes. La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la división de las actividades de la empresa, en función de su vinculación directa o no con el proceso productivo.

De este modo, Porter clasificó las actividades en primarias y de apoyo. Las primarias están formadas por la logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas y el servicio post-venta. En cuanto a las de apoyo, las forman el aprovisionamiento, la administración de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y la infraestructura de la empresa.

Figura XX: La Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: Wikipedia

Con la información disponible, gracias a la entrevista realizada a Carolina Cuello, responsable del Dpto. de Marketing de Bodega SOMMOS, se va a llevar a cabo un análisis lo más aproximado posible a la realidad de su cadena de valor.

Actividades primarias

Están relacionadas directamente con la creación o provisión del producto.

- **Logística interna**

Hace referencia a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de todos los factores productivos necesarios para la elaboración de los vinos. En este apartado entra todo lo relativo a la gestión de las materias primas (uvas) y el control de los inventarios de los vinos embotellados y su respectivo transporte, etc.

Las viñas de Bodega SOMMOS son vendimiadas a la luz de la luna, a temperatura baja para así recolectar los frutos con sus propiedades intactas. Su posterior traslado a la bodega se realiza en remolques isotérmicos de cierre herméticos, para evitar el polvo e insectos del camino y cubiertos con una capa de nieve carbónica la cual impide el inicio de la fermentación. Toda la uva que llega a la bodega pasa por la tolva de descarga y la uva es seleccionada en función de su variedad o finalidad y es dirigida a un depósito en concreto.

Una vez los vinos han sido embotellados, por regla general pasan a la zona de “descanso”. El tiempo de descanso varía en función del tipo de vino, pero todos los vinos realizan este periodo de descanso. Los vinos jóvenes son los que menos tiempo tienen por Ley la obligación de descansar. El periodo de descanso de los vinos varía entre los 3 meses hasta los 24 meses.

La bodega cuenta con un continuo control del inventario mensual a través de un programa interno de la empresa, con la que saben en todo momento el stock disponible de cada referencia de vino que tienen en almacén.

- **Operaciones**

Son las actividades que transforman la uva en el producto final que es el vino embotellado. Aunque cada bodega tenga sus peculiaridades, los pasos del proceso de elaboración del vino tinto son las mismas para todas las bodegas:



- Vendimia y despalillado: tras la cosecha de la uva y su posterior recogida
- Estrujado
- Fermentación y maceración
- Trasiego, clarificación y filtración
- Crianza
- Embotellado

Este proceso de elaboración depende de la variedad de vino que quieren producir. Por tanto, SOMMOS diferencia las fases de producción en función del tipo y variedad de vino: por tipo entre un vino joven o un vino de crianza, y por variedad diferencia entre un vino blanco, tinto o rosado.

Así, el proceso de elección de la fruta, elaboración y tiempo de crianza depende del tipo del vino (joven o crianza) y de la variedad.

- **Logística externa**

Son las actividades relacionadas con el almacenamiento y la distribución del vino embotellado a los clientes de SOMMOS.

Los vinos, una vez han terminado su fase de elaboración son guardados en el mismo almacén. Estos vinos siguen una distinción del número de meses en función de la gama de vino.

En cuanto al empaquetamiento y distribución de sus vinos, el principal objetivo de SOMMOS es garantizar la máxima calidad en cualquiera de los vinos que comercializan. Por eso, cada cliente al que venden sus vinos, entre los que destacamos hipermercados, supermercados o establecimientos especializados, pueden establecer diferentes parámetros de envío: altura de cajas ancho de pallet, configuración de mantos, etc.

- **Marketing y Ventas**

Las siguientes actividades son las que lleva a cabo la empresa para que los consumidores lleguen a conocer sus vinos y puedan llegar a comprarlo.

SOMMOS cuenta con diversas promociones de sus vinos. Destaca la promoción de vino a través de la participación anual en ferias tanto nacionales como internacionales, cuya finalidad principal es el conocimiento del vino y de la Marca.

En cuanto a la promoción de la propia bodega, el pilar fundamental es el Enoturismo, y para ello cuentan con gran presencia en ferias, congresos, *meetings*, etc.; además de gran variedad de actividades diferentes e innovadoras que realizan en el propio espacio de la bodega y sus terrenos como: paseos a caballo, *Segway*, paseos en bicicleta eléctrica, cata de flores en viñedo o un “*Escape Room*”.

También realizan publicidad tanto a nivel regional como nacional haciendo uso de otros medios de comunicación, como los medios impresos, la radio, el cine, la televisión y el Internet. Destacar que cuentan con una gran presencia en redes sociales para llegar a un mayor público.

El esfuerzo en publicidad que realizan depende del objetivo de cada campaña en concreto y del público a nivel regional, nacional o internacional al que se dirigen. Aragón es la principal plaza para SOMMOS, por lo que los esfuerzos destinados a publicidad son mayores, sin olvidar también sus grandes esfuerzos en países internacionales donde tienen gran presencia, como por ejemplo Francia o Estados Unidos.

A nivel de ventas cuentan con el apoyo de la D.O. Somontano que les abre camino en el mercado y es un gran respaldo de marca. En cuanto al acceso a canales de distribución, los internacionales son más complejos y costosos, ya que crear un cliente estable puede costar varios años.

- **Servicio post-venta**

Los servicios son todas aquellas actividades que realiza la empresa para aumentar o mantener el valor de los vinos de SOMMOS.

SOMMOS cuenta con un servicio post-venta ante posibles problemas con los pedidos y con un departamento para encargarse de las reclamaciones. Además, en su página web facilitan el correo electrónico de la bodega para ponerse a la disposición el cliente para poder resolver dudas o posibles problemas, asesorar y proponer ideas. Este contacto

cercano con el cliente puede ayudar a la empresa a tener un *feedback* de sus clientes gracias a comentarios o sugerencias que les envíen.

La bodega también realiza acciones para aportar más valor al producto y afianzar la confianza de los clientes en ellos como, por ejemplo, cada cierto tiempo efectúa catas tanto en el Canal HORECA (restaurantes, tiendas especializadas, etc.) como en grandes superficies.

Actividades de apoyo

Son las actividades que complementan y sirven de soporte a las actividades relacionadas con el proceso productivo explicadas anteriormente para garantizar el buen funcionamiento de la bodega.

- **Aprovisionamiento**

Hace referencia a los procesos realizados por la empresa con el fin de adquirir los recursos necesarios para las actividades primarias. Dentro de los recursos necesarios para la bodega SOMMOS entran las materias primas y maquinaria entre otros servicios.

En relación al abastecimiento de las materias primas, la bodega cuenta con sus propios viñedos, pero también utiliza uva procedente de proveedores. Las principales compras que llevan a cabo son todos los productos relacionados con el almacenamiento y embotellamiento de los vinos como botellas o barricas, y la maquinaria utilizada en el proceso de producción.

- **Administración de Recursos Humanos**

Es el área de la empresa encargada de todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización.

La bodega cuenta con una plantilla fija formada por 50 personas aproximadamente. El nivel de experimentación de los empleados varía en función del puesto de trabajo, pero todos sus trabajadores cuentan con experiencia en la sección en la que desarrollan su actividad.

Para la empresa es muy importante que todos los trabajadores y departamentos estén al día y cuenten con la mejor formación posibles; por ello cuentan con una formación continua de la plantilla y el responsable de cada departamento se encarga de su cumplimiento.

- **Desarrollo de la Tecnología**

Son las actividades dirigidas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de recurso.

Bodega SOMMOS cuenta con una gran implicación en el desarrollo tecnológico, ya que gracias a su alta tecnología e innovación buscan el mimo y cuidado de la materia prima, persiguiendo siempre la calidad.

El diseño de la bodega tiene como fin emplear la gravedad para el movimiento de las uvas, mostos y vino, evitando así el tradicional empleo de bombas, el cual tiene un mayor consumo energético y contaminación.

SOMMOS destaca por su continua innovación, habiendo desarrollado maquinaria propia de la bodega como son la prensa neumática vertical o el robot cartesiano *porta ovis*. Además, trabajan con un multiplicador de levaduras para poder seleccionar sus propias levaduras autóctonas.

La bodega cuenta con un departamento propio de calidad, así como un laboratorio donde llevan a cabo análisis y estudios para la creación de sus vinos, y es fundamental la presencia de sus Enólogos.

- **Infraestructura de la empresa**

Esta área engloba todas las actividades administrativas, como pueden ser la planificación, la financiación, el control de calidad, la gestión de la información, etcétera.

Los diferentes departamentos de la empresa tienen una gran comunicación entre ellos gracias al programa de gestión interna con el que cuentan, el cual aporta una mayor flexibilidad a la empresa y les ayuda a ofrecer un mayor control de calidad de los productos.

Los objetivos de producción de la bodega varían dependiendo de las cosechas de la campaña, debido a los cambios medioambientales que se producen anualmente.

Tras analizar la cadena de valor de Bodega SOMMOS, podemos concluir que las actividades más importantes y en las que destaca la empresa son las siguientes.

- **Logística interna:** el procedimiento de Bodega SOMMOS a la hora de la vendimia, es un proceso único utilizado solamente por ella, que es innovador tanto en la forma de llevar el proceso a cabo como en la maquinaria y productos utilizados, que tienen como principal objetivo conservar las propiedades naturales del fruto.

- **Marketing y ventas:** Bodega SOMMOS tiene una gran presencia en medios, tanto off-line como online, consiguiendo un buen posicionamiento de marca. Además, cuentan con un gran abanico de actividades tanto *in situ* en la propia bodega como en otros espacios para dar a conocer tanto las propias instalaciones de la bodega como sus vinos, consiguiendo así diversificar sus actividades y llegar a un mayor público objetivo.

- **Desarrollo tecnológico:** el uso de la alta tecnología y la innovación se convierten en el punto diferencial de la bodega, cuyo principal objetivo es el mimo y cuidado de la materia prima. SOMMOS continuamente está estudiando y desarrollando productos y maquinaria en su laboratorio para crear vinos de mayor calidad; por lo que se considera que la innovación tecnológica es un elemento clave del éxito empresarial.

- **Infraestructura de la empresa:** la empresa al contar con un programa de gestión interna aumenta la flexibilidad de todos los departamentos además de aportar una mayor calidad al producto final, el principal objetivo de Bodega SOMMOS. Además, esta mejor gestión interna de la empresa es propia y se convierte en la cultura y manera de trabajar de SOMMOS, lo que puede ser una ventaja competitiva, ya que muchos competidores no cuentan con una buena gestión de los recursos de la empresa.

6.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

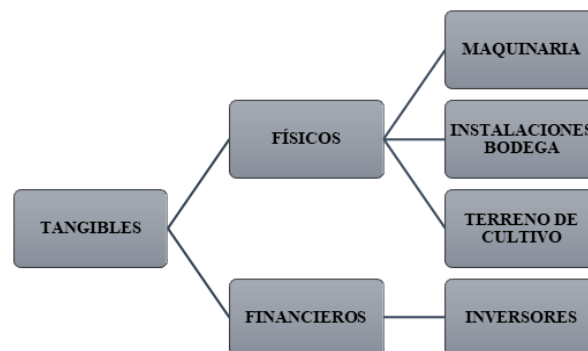
El objetivo de la Teoría de Recursos y Capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder (Guerras, L.A. Y Navas López, J.E., 2007).

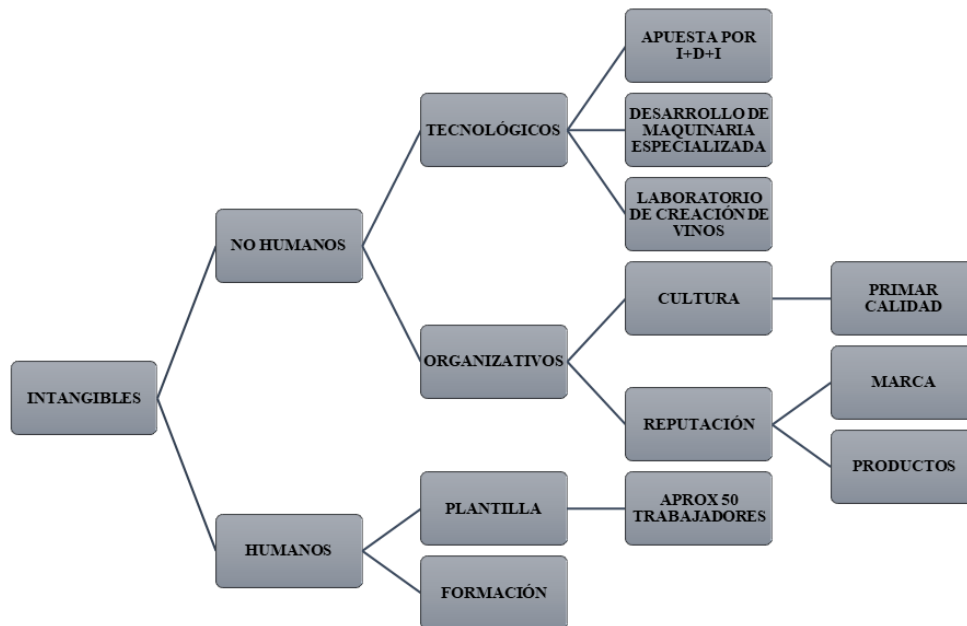
Desde esta aproximación, la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos. La clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias (Grant, 2006).

6.2.1. Recursos

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa, distinguiéndose tres principales tipos. El primer tipo son los recursos tangibles, lo cuales son más fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables; este primer tipo a su vez se divide en recursos físicos y financieros. Los segundos son los intangibles que poseen una mayor dificultad para detectarse y cuantificarse, ya que en muchas ocasiones pueden permanecer invisibles, pero aportan un gran valor dentro de la empresa. Los recursos intangibles se dividen en tecnología, reputación y cultura. Por último, nos encontramos a los recursos humanos que son el conjunto de personas que ofrecen a la empresa sus servicios a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas. (Guerras, L.A. Y Navas López, J.E., 2007).

Gráfica III: Recursos de Bodega SOMMOS





Fuente: Elaboración propia

Los recursos de Bodega SOMMOS aparecen en la *Gráfica III*. Entre los recursos con los que cuenta la empresa, destacamos los tecnológicos. SOMMOS utiliza en todas las fases de producción y de control de calidad de sus vinos máquinas innovadoras y especializadas. Por tanto, la empresa realiza un gran esfuerzo en I+D+I, además de contar con su propio laboratorio en el que estudian y desarrollan nuevos vinos y máquinas. La empresa dispone de las novedades en fabricación de vinos, entre las que cabe destacar la prensa neumática vertical o el robot cartesiano *porta ovis*. Un factor clave de Bodega SOMMOS es su constante actividad en mantenerse a la cabeza de la innovación de sus instalaciones, maquinaria y productos.

Otros factores a destacar son los organizativos, tanto la cultura como la reputación. La cultura de la empresa es ofrecer al cliente un producto de alta calidad, por tanto, sus valores son tratar con mimo y cuidado la materia prima, primando siempre la calidad.

La reputación también es un factor muy importante, y SOMMOS ha conseguido posicionarse como una empresa que mezcla los valores tradicionales de la producción del vino con la modernidad e innovación que demanda el mercado, consiguiendo posicionarse como una marca de calidad reconocida tanto a nivel nacional como internacional pese a su joven actividad en el sector.

Finalmente, también destacar que los recursos humanos es una parte fundamental de la actividad de la empresa, desde el puesto más técnico al más experimentado, como pueden ser los enólogos que son el pilar fundamental en la creación de los vinos. Para Bodega SOMMOS es muy importante que los empleados tengan una continua formación para que las personas cuenten con los conocimientos y habilidades que requieren sus puestos, y así garantizar el correcto funcionamiento del negocio.

Tras este análisis de los recursos de SOMMOS, se puede observar que los más importantes y los que aportan un mayor valor a la empresa son los recursos intangibles.

6.2.2. Capacidades

Las capacidades se definen como la habilidad que tiene una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (Grant, 2006) e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas. Además, según Ventura (2008) estas capacidades son las actividades que la empresa hace mejor que los competidores y son difíciles de imitar.

Por tanto, las capacidades de Bodega SOMMOS resultan de la combinación de sus recursos, ya que estos no son productivos por sí solos.

La empresa consigue su éxito y objetivos gracias a sus recursos humanos, sus materias primas, etcétera; además de la capacidad de adaptación al mercado que le aportan sus infraestructuras y equipos tecnológicos innovadores.

6.3. ANÁLISIS VRIO

Después de analizar los recursos y capacidades de la empresa, tenemos que estudiar cuales son aquellos que aportan una ventaja competitiva para la empresa que sea sostenible en el tiempo y que la diferencie de los competidores.

La cantidad y la calidad de los recursos y las capacidades de la empresa determinarán su potencial para competir con éxito en cada uno de los negocios en los que actúa. Sin embargo, es importante precisar que no todos los recursos y capacidades de la empresa son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, solo aquellos que poseen una serie de atributos o características (Barney, 1997, 2001; Barney y Clark, 2007).

Gráfica IV: Atributos del Análisis VRIO



Fuente: Elaboración propia a partir de Barney (1991)

Estas características mostradas en la *Gráfica IV* son recogidas en el Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado). Por tanto, vamos a analizar algunos de los recursos más destacados de Bodega SOMMOS y si cumplen cada una de las características, aportaran una ventaja competitiva sostenible y unos beneficios económicos superiores a la empresa.

Tabla XXIII: Matriz VRIO

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro/Escaso	Inimitable	Organización	Implicaciones competitivas
Sistema de producción	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Desarrollo de nuevos vinos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva
Gestión de RRHH	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Capacidad de reacción en el mercado	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Reputación de Marca	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Gestión de Calidad	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
--------------------	----	----	---	---	---------------------

Fuente: Elaboración propia

❖ **Sistema de producción:** este aspecto es valioso, ya que Bodega SOMMOS en sus fases de producción varía algunas actividades de cómo se realizan tradicionalmente, por ejemplo, a la hora de la vendimia, lo que hace que la materia prima llegue con sus características intactas. Puede ser raro y escaso, ya que este es un sistema único utilizado por la empresa, pero no es inimitable, ya que sus competidores pueden copiar el sistema que utiliza. Por ello, SOMMOS presenta una ventaja competitiva temporal en relación al sistema de producción, durante el tiempo que sea la única empresa del sector que utilice dicho sistema.

❖ **Tecnología:** este aspecto proporciona a la empresa una ventaja competitiva sostenible, debido a la continua innovación en tecnología, la cual ningún competidor tiene; gracias al fuerte esfuerzo inversor en I+D+I y al propio laboratorio con el que cuenta la empresa.

❖ **Desarrollo de nuevos vinos:** al igual que en la tecnología, el desarrollo y diseño de nuevos vinos también aporta una ventaja competitiva sostenible. El continuo análisis y estudio por parte de la empresa para lograr nuevos tipos de vinos hace que aporten mayor valor a la empresa, además de ser productos que no poseen sus competidores. Este aspecto es difícil de imitar por el gran coste que conlleva en I+D+I y en infraestructura de la empresa.

❖ **Gestión de RRHH:** es un aspecto valioso ya que la gestión y formación continua que ofrecen a sus empleados consiguen que estos trabajen con mayor motivación y se proyecte en la evolución positiva de la empresa. Pero se puede decir que esta gestión no

es escasa, ya que la mayoría de los competidores siguen políticas de gestión de recursos humanos similares. SOMMOS se encuentra en paridad competitiva.

❖ **Capacidad de reacción en el mercado:** la empresa se encuentra en paridad competitiva, ya que es valioso el adaptarse a los cambios del mercado y más en el sector vitivinícola, en el que continuamente cambian los gustos de los consumidores. En cambio, no es un factor escaso, ya que los competidores también buscan su adaptación a los cambios en la demanda.

❖ **Reputación de la marca:** la reputación es un factor valioso para la empresa, ya que el prestigio, reconocimiento y posicionamiento de la marca es muy importante para la continuidad de la actividad de una empresa. Pero, no lo consideramos escaso, ya que la mayoría de los competidores de SOMMOS también tienen una buena imagen de marca. Por eso, se encuentra en paridad competitiva.

❖ **Gestión de Calidad:** es muy valioso el tener un departamento independiente dirigido a gestionar la calidad y posibles defectos o problemas en la producción del vino de la empresa. Aunque este factor no es escaso, ya que muchos competidores cuentan con departamentos de Calidad y también buscan ofrecer un producto de calidad al cliente; por lo que Bodega SOMMOS también se encuentra en paridad competitiva en este factor.

6.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia de la empresa.

En cada una de las áreas de la matriz DAFO se van a analizar los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la bodega SOMMOS, así como las oportunidades y amenazas que dicha empresa puede encontrar en su entorno.

Tabla XXIV: Análisis DAFO de SOMMOS



DEBILIDADES	AMENZAS
<p>Bodega joven con respecto al sector que es muy tradicional.</p> <p>Menor experiencia en el mercado del vino.</p> <p>Cartera de productos reducida.</p>	<p>Reducción del consumo nacional de vino.</p> <p>Amenaza de productos sustitutivos (la cerveza).</p> <p>Elevada competencia en el sector vitivinícola (madurez del sector)</p> <p>Rigidez de la normativa del sector.</p> <p>Futuras barreras de entrada al mercado de Reino Unido tras su salida de la UE.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Innovación en la producción del vino (primar calidad).</p> <p>Arquitectura de la bodega reconocida a nivel internacional aportando una imagen vanguardista.</p> <p>Bodega con certificación D.O.</p> <p>Gran viñedo propio.</p> <p>Gran apuesta por el I+D+I.</p> <p>Presencia de la bodega a nivel internacional.</p> <p>Personal formado y experimentado en su puesto.</p> <p>Presencia en el segmento Premium.</p> <p>Diversificación de servicios más allá del enoturismo (celebraciones especiales y bodas).</p>	<p>Incremento del turismo enológico.</p> <p>Datos positivos del consumo de vino a nivel mundial (estabilización tras la crisis).</p> <p>Pertenencia a la Ruta del vino Somontano.</p> <p>Variedad de canales de distribución.</p> <p>España es el primer país exportador de vino, sobre todo en la UE.</p> <p>Reconocimiento internacional.</p> <p>España es líder del viñedo ecológico (nueva gama de vinos ecológicos).</p>

Gran posicionamiento de marca gracias a su esfuerzo de presencia en medios off-line y online.	
---	--

Fuente: Elaboración propia

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CORPORATIVA

Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma. Son, por tanto, estrategias a nivel de negocio. Mientras que la estrategia corporativa nos da la respuesta a la pregunta de en qué mercado competir, la estrategia competitiva nos da la respuesta a la pregunta: ¿cómo competir en el mercado? (Guerras y Navas, 2007).

Tras estudiar toda la información de Bodega SOMMOS analizada en los epígrafes anteriores, podemos decir que las estrategias que sigue la empresa son las siguientes.

7.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA: DIFERENCIACIÓN

Una estrategia a nivel de negocio o estrategia competitiva identifica cuáles son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr ventajas competitivas en un determinado negocio (un producto o conjunto de productos similares entre sí). Una adecuada formulación de la estrategia competitiva supone responder a las siguientes cuestiones: ¿a quién pretendo servir?, ¿qué necesidades o deseos pretendemos satisfacer?, ¿por qué pretendo satisfacerles? y ¿cómo vamos a satisfacer estas necesidades? (Rothaermel, 2013).

La estrategia de diferenciación general desde el punto de vista de Porter, intenta ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes. El objetivo consiste en lograr una ventaja competitiva ofreciendo mejores productos o servicios al mismo precio, o aumentando los márgenes elevando ligeramente el precio (Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R., 2014).

Bodega SOMMOS realiza una estrategia competitiva de diferenciación para así conseguir una ventaja competitiva con respecto a sus competidores y crear mayor valor a sus clientes que ellos. Para ello, consigue destacar en el mercado diferenciándose de sus competidores a través de dos características fundamentales a las que ofrece especial atención: la calidad y la innovación de sus productos. La empresa al dotar a sus productos con estas características, consigue diferenciarse adaptándose mejor a las necesidades y requerimientos de los clientes, los cuáles demandan en la actualidad un vino de alta calidad. Bodega SOMMOS realiza cuantiosas inversiones en I+D+I para mejorar la calidad de sus vinos, los cuales han recibido varios reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional. Entre sus últimos galardones, varios de sus vinos han recibido la Medalla de Oro en la Cata de Primavera del Gran Concurso de Vino Mundial *MundusVini* 2020 que se celebra todos los años en Alemania.

Por ello, para la bodega es muy importante cuidar su departamento de calidad e I+D, además de su propio laboratorio, en el cual realizan diversos estudios para mejorar la calidad de los vinos y crear nuevos diseños para poder ampliar su cartera de productos.

La empresa en 2019 presentó su nueva línea de vinos bajo el nombre SOMMOS Colección, una colección única formada por cinco vinos monovarietales: Chardonnay, Tempranillo, Syrah, Cabernet Sauvignon y Merlot, ofreciendo una colección de alta calidad cuyo principal valor y diferencia, está en la exclusividad de los mismos.

Con este último lanzamiento, Bodega SOMMOS amplía a 16 sus vinos a comercializar, y pretende ensalzar la excelente calidad de sus variedades tintas. Con esta colección, se observa la apuesta de la bodega en ofrecer productos de calidad, pilar en el que se fundamenta SOMMOS para ofrecer un producto diferente a los clientes.

La empresa está continuamente inmersa en proyectos de investigación en sus laboratorios para lanzar nuevas colecciones de vinos y así conseguir ampliar su cartera de productos para poder posicionarse en el mercado como líderes en innovación.

En conclusión, Bodega SOMMOS consigue su ventaja competitiva gracias a su departamento de innovación y de calidad, en los cuales estudian las necesidades de los clientes y aportan a sus productos altos grados de calidad y de innovación, lo que le permite a la empresa estar en la cabecera del sector vitivinícola, siendo una de las bodegas más conocidas y galardonadas de Aragón.



7.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA: DIVERSIFICACIÓN

Según Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R., (2014), definen la diversificación como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios.

En el caso de SOMMOS, lleva a cabo una diversificación para responder a los cambios del entorno y de las necesidades de los clientes. Dentro de un mercado maduro, como es el del vino, SOMMOS ha sabido aprovechar el cambio de rumbo que ha supuesto el vino para los consumidores. El vino en los últimos años ha sufrido cambios de percepción por los consumidores, de ser un producto de primera necesidad y baja calidad consumido por personas de mayor edad, a establecerse como un producto exclusivo y de gran calidad consumido tanto por jóvenes como mayores. Además, en los últimos años el enoturismo y turismo gastronómico en España han experimentado un gran auge y son servicios que cada vez más demandan los consumidores y turistas que acuden al país. La bodega ante esta oportunidad, ha diversificado tanto en productos y servicios como en mercados.

En cuanto a la **diversificación de productos**, la empresa intenta ofrecer continuamente una gama más amplia de productos.

Destacar que la bodega realiza un gran esfuerzo en **diversificación de servicios**, ya que también se adentra en el sector del turismo para dar a conocer sus vinos y fortalecer la marca. Entre estos servicios turísticos, SOMMOS se centra en el enoturismo, ofreciendo diversas experiencias a los consumidores como visitas y actividades en la Bodega y sus alrededores. También cuenta con un restaurante en la propia bodega donde ofrecen nuevas propuestas gastronómicas y en sus vanguardistas instalaciones también se celebran bodas y celebraciones especiales. Entre sus últimas inversiones para conseguir una mayor diversificación de servicios, han adquirido dos importantes hoteles en Benasque: SOMMOS Hotel Aneto y SOMMOS Hotel Benasque, con los que se adentran en el sector hotelero en Aragón.

Finalmente, la bodega tiene gran presencia tanto a nivel nacional como internacional, exportando a 30 países, lo que supone una gran **diversificación de mercados**. Esta expansión a nuevos mercados es arriesgada, pero permite a la empresa obtener una mayor rentabilidad, y al tener una mayor presencia en el mercado a nivel mundial hace aumentar su reputación y la posiciona como una empresa referente del sector a nivel regional y

nacional. También participa en ferias nacionales e internacionales, para dar a conocer a sus vinos y sobre todo la marca.

Estas acciones han conseguido que SOMMOS pueda crear nuevos mercados e impulsar el crecimiento de la empresa.

Bodega SOMMOS apuesta por el mimo de la materia prima desde su origen, vinculado a un proceso de **integración vertical** que comienza con el cultivo de la vid de los viñedos de la propia bodega, su cuidado en su vendimia y crianza y su posterior transformación y elaboración de sus vinos. La empresa posee un gran control del proceso de producción en toda su cadena de valor, lo que aporta una gran calidad a sus productos.

8. CONCLUSIONES

Para finalizar, en este epígrafe se van a recoger las conclusiones a las que se ha llegado una vez terminado el proyecto de investigación, cuyo fin era analizar la estrategia llevada a cabo por Bodega SOMMOS y las ventajas competitivas que le permiten obtener el éxito de ser considerada como una de las mejores bodegas de Aragón y del mundo.

Gracias al desarrollo del estudio, en el que se han analizado tanto aspectos más generales como más internos de la compañía, se ha llegado a la conclusión de que su éxito empresarial se basa en dos pilares fundamentales: la alta calidad dotada a sus vinos y su continua innovación en su gama de productos y técnicas de producción, consiguiéndose diferenciar de los competidores.

SOMMOS obtiene su buena reputación gracias a la fidelidad de su clientela al mantener una alta calidad de sus productos, a su relación cercana con ellos mediante todos los servicios que ofrece relacionados con sus vinos, a su continua promoción tanto offline como online y a la permanente innovación que la diferencia de las bodegas competidoras. Además, la bodega ha desarrollado en su propio laboratorio maquinaria exclusiva utilizada en su proceso de producción y nuevos vinos únicos.

Así, SOMMOS explota la ventaja competitiva de la diferenciación, gracias al gran control que posee de la cadena de valor, hecho sin el que le sería imposible conseguir su reputación. Sin todos los recursos recogidos en su cadena de valor, entre los que destacan

la logística interna, el marketing y ventas, desarrollo tecnológico y los recursos humanos, la bodega no lograría su ventaja competitiva.

Estas fuentes de ventaja competitiva le han reportado a SOMMOS una gran superioridad sobre sus competidores de la Denominación de Origen Somontano y de las demás Denominaciones de Origen de Aragón, situándola como la cuarta bodega de la D.O. Somontano y la onceava bodega de Aragón que mayor cuota de mercado tiene. Esto le ha permitido extender su actividad hasta niveles internacionales, obteniendo así un mayor crecimiento económico que el de sus competidores aragoneses analizados.

SOMMOS posee factores clave difícilmente copiables por sus competidores, ya que su tecnología propia y la continua innovación de sus vinos son recursos intangibles que aportan una ventaja competitiva sostenible, como se ha analizado en el trabajo.

Pero la compañía cuenta con otra amenaza, como es el cambio de necesidades de los clientes, ya que su complacencia es la que da el éxito en el mercado del vino. Se ha analizado en el proyecto el cambio de visión que ha sufrido el vino en las últimas décadas y la variedad de bebidas sustitutivas que existe. Pero últimamente el vino está en auge gracias al turismo enológico, que muestra la excelencia y calidad del vino de certificación y cambia la forma de consumo de dicho producto. Por tanto, SOMMOS necesita una gran flexibilidad para poder adaptarse a los cambios del mercado.

Cabe destacar que, como se ha analizado, la bodega cuenta con un gran conocimiento y control de sus recursos, hecho que dota de flexibilidad y calidad a una empresa. El aspecto anterior es una capacidad positiva de SOMMOS, y con ella pueden conseguir disminuir la amenaza de fluctuaciones en el mercado en un futuro.

Esto muestra a la gerencia de la compañía que no deben escatimar esfuerzos en mantener y mejorar la gestión de sus recursos, ya que además de fortalecer su cultura de “ofrecer la máxima calidad a sus clientes”, dotan de flexibilidad y competitividad a la bodega.

9. BIBLIOGRAFÍA

APUNTES

- Dirección Estratégica, 3º del Grado de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2018-2019.

ARTÍCULOS

- ABELL, D.F. (1980): “Defining the Business”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- ACE Revista de Enología
- Análisis Fundación COTEC elaborado a partir de datos y estadísticas INE y Eurostat
- BARNEY, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management”, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J. (1997). “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BARNEY, J. (2001). “Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view”, Journal of Management, (27:6), pp. 643-650.
- BARNEY, J. Y CLARK, D. (2007). “Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage”, Oxford University Press, Nueva York.
- BREXIT: Balance de situación y perspectivas 2019, J.L. Vega
- EL SECTOR VITIVINÍCOLA, (2018), EAE Business School
- Estadística sobre Actividades de I+D Año 2018, INE
- Estudio estadístico del sector del vino por el Observatorio Español del Mercado del Vino OEMV
- FEV Federación Española del Vino
- FIAB Federación Española de Industrias de Alimentación y bebidas.

- FLAVIÁN, CARLOS; POLO, YOLANDA DIVERSIDAD ESTRATÉGICA Y RESULTADOS EN LA DISTRIBUCIÓN Revista de Economía Aplicada, vol. IX, núm. 26, 2001, pp. 29-56 Universidad de Zaragoza Zaragoza, España
- GOBIERNO DE ARAGÓN, SERVICIO DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS, (2010)
- GUERRAS, L.A. Y NAVAS LÓPEZ, J.E., (2007). “La dirección estratégica de la empresa”, Navarra, 4ª Edición, Thomson.
- GUERRAS, L.A. Y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2011). “La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones”. Editorial Aranzí S.A, Navarra.
- GRANT, R.M. (2006). “Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”, Madrid: Civitas,(5ª ed.).
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1994). “Competing for the future”, Harvard Business Review.
- INE, Nota de prensa CP y EM primer semestre (2019).
- INFORME DEL CONSUMO ALIMENTARIO EN ESPAÑA (2018), Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
- INFORMES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2019)
- INFORME PAYING TAXES (2019), elaborado por PwC para el Banco Mundial
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. AND WHITTINGTON, R., 2014. “DirecciónEstratégica” (7A. Ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2013)
- MINTZBERG, H., (1987). “The Strategy Concept 1”. Berkeley: U. of California.
- NORMAS BÁSICAS DE ARAGÓN, CÓDIGO DE LEGISLACIÓN CONSOLIDADA DEL GOBIERNO DE ARAGÓN, edición actualizada a 3 de enero de 2020.
- OEMV Observatorio Español del Mercado del Vino, 2017.



- PORTER, M. (1982): “Estrategia Competitiva”, C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M. (1987): “Ventaja Competitiva”, C.E.C.S.A., México.
- ROTHARMER, F. (2013). “Strategic Management. Concepts and Cases”. McGraw-Hill.
- VENTURA, J. (2008). “Análisis Estratégico de la Empresa”, Paraninfo SA, Madrid, 2009.
- WEBSTER’S THIRD NEW INTERNATIONAL DICTIONARY.

WEBS

- <https://www.bodegasommos.com/bodega/>
- <https://investy24.blogspot.com/2016/06/estrategia-del-proceso.html>
- <http://www.enoturismodearagon.com/>
- <https://www.enate.es/>
- <https://www.vinasdelvero.es/vinas-del-vero>
- <https://www.grandesvinos.com/>
- <https://www.sanvalero.com/>
- <https://bodegasborsao.com/es/>
- <https://bodegasaragonesas.com/es/>
- <http://bodegagateca.es/>
- <https://www.barbadillo.com/empresas/pirineos>
- <https://www.bodeboca.com/bodegas/pago-ayles>
- <https://www.aragon.es/-/denominaciones-de-origen-protegidas/>
- <https://www.pagoayles.com/>
- <https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529>
[830343 LA EIE CAS.pdf](#)



- B. Aguilera (2019), La contribución fiscal de la empresa española es superior a la media de la OCDE, Cinco Días:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/18/economia/1550522144_507931.html
- <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeries/DocumentosOcasiones/19/Fich/do1905.pdf>
- PIB de España, Expansión - Datos Macro:
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- R. Francàs (2020), El sector del vino cae un 35% sin la demanda de hoteles y restaurantes, La Vanguardia
<https://www.lavanguardia.com/economia/20200427/48740915984/vino-coronavirus-covid-ventas-espana-espana-catalunya.html>
- https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/13/economia/1584123629_318465.html
- <http://www.comunidadism.es/blogs/10-leyes-ambientales-que-toda-empresa-deberia-conocer>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- <https://vivancoculturadevino.es/blog/2016/06/14/proceso-de-elaboracion-del-vino-tinto/>
- <https://www.expansion.com/aragon/2018/08/22/5b7d775922601d964a8b4642.html>
- <https://www.bodegasommos.com/bodega-sommos-homenajea-a-su-entorno-con-una-nueva-linea/>



10.ANEXO I: Índice de Herfindahl a nivel de D.O. Somontano

EMPRESAS D.O. SOMONTANO	FACTURACIÓN (€)	CUOTA DE MERCADO	CRn	CUOTA ^2	CR4
VIÑEDOS Y CRIANZAS DEL ALTO ARAGÓN S.A (BODEGA ENATE)	€ 13.365.987,00	29,33%	29,33%	0,086001979	29,33%
VIÑAS DEL VERO S.A	€ 12.686.191,00	27,83%	57,16%	0,077476299	57,16%
BODEGA PIRINEOS	€ 6.925.170,00	15,19%	72,36%	0,023086987	72,36%
BODEGA SOMMOS S.L	€ 6.550.432,00	14,37%	86,73%	0,020656002	86,73%
BODEGAS LAUS S.L	€ 1.408.333,00	3,09%	89,82%	0,00095481	
BODEGAS OTTO BESTUÉ SL	€ 576.000,00	1,26%	91,08%	0,000159717	
BODEGAS VALDOVINOS S.L	€ 554.000,00	1,22%	92,30%	0,000147749	
EL GRILLO Y LA LUNA	€ 415.000,00	0,91%	93,21%	8,2909170E-05	
BATAN DE SALAS	€ 335.000,00	0,74%	93,94%	5,4025151E-05	
ALDAHARA	€ 318.000,00	0,70%	94,64%	4,8681126E-05	
BODEGA OSCA	€ 292.000,00	0,64%	95,28%	4,1046117E-05	
BALLABRIGA	€ 276.000,00	0,61%	95,89%	3,6671151E-05	
BODEGAS FABREGAS S.L	€ 275.000,00	0,60%	96,49%	3,6405899E-05	
COMERCIAL BODEGAS LALANNE S.A	€ 262.000,00	0,57%	97,06%	3,3045244E-05	
BODEGAS MONTE ODINA S.L	€ 240.000,00	0,53%	97,59%	2,7728659E-05	
VINOS Y VIÑEDOS ESTADA S.L	€ 175.000,00	0,38%	97,97%	1,4742885E-05	
BODEGA RASO HUETE	€ 171.000,00	0,38%	98,35%	1,4076627E-05	
DALCAMP	€ 155.000,00	0,34%	98,69%	1,1565643E-05	
BODEGA VILLA D'ORTA	€ 134.000,00	0,29%	98,98%	8,6440242E-06	
BODEGAS CHESA S.L	€ 125.000,00	0,27%	99,26%	7,5218800E-06	
BODEGAS ALODIA S.L	€ 123.000,00	0,27%	99,53%	7,2831055E-06	
BODEGA SERS S.L	€ 115.000,00	0,25%	99,78%	6,3665192E-06	
SENTIF	€ 61.000,00	0,13%	99,91%	1,7912906E-06	
MIPANAS	€ 39.000,00	0,09%	100,00%	7,3220989E-07	
TOTAL	€ 45.577.113,00	100,00%	H	0,2089	
			N	4,7866E+00	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI



11.ANEXO II: Índice de Herfindahl a nivel de Aragón

EMPRESAS D.O. ARAGÓN	FACTURACIÓN (€)	CUOTA DE MERCADO	CRn	CUOTA ^2	CR11
BODEGAS BORSAO S.A.	€ 29.195.707,00	12,29%	12,29%	0,015115066	12,29%
GRANDES VINOS Y VIÑEDOS S.A.	€ 28.243.583,00	11,89%	24,19%	0,014145283	24,19%
BODEGAS SAN VALERO, S. COOP.	€ 27.038.586,00	11,39%	35,57%	0,01296403	35,57%
BODEGAS ARAGONESAS S.A.	€ 16.490.924,00	6,94%	42,52%	0,004822387	42,52%
BODEGAS PANIZA, S. COOP.	€ 14.398.436,00	6,06%	48,58%	0,00367623	48,58%
VIÑEDOS Y CRIANZAS DEL ALTO ARAGÓN S.A (BODEGA ENATE)	€ 13.365.987,00	5,63%	54,21%	0,003167919	54,21%
VIÑAS DEL VERO S.A	€ 12.686.191,00	5,34%	59,55%	0,002853872	59,55%
COOP. SAN JUAN BAUTISTA DE FUENDEJALÓN	€ 9.084.682,00	3,83%	63,38%	1,46E-03	63,38%
SOC. COOP. LTDA. AGRÍCOLA DE BORJA	€ 7.633.775,00	3,21%	66,59%	1,03E-03	66,59%
BODEGA PIRINEOS	€ 6.925.170,00	2,92%	69,51%	8,50E-04	69,51%
BODEGA SOMMOS S.L	€ 6.550.432,00	2,76%	72,27%	7,61E-04	72,27%
SOCIEDAD COOPERATIVA VITIVINÍCOLA DE LONGARES	€ 6.026.392,00	2,54%	74,80%	6,44E-04	
BODEGAS ATECA	€ 5.123.045,00	2,16%	76,96%	4,65E-04	
COOP. STO CRISTO DE MAGALLÓN	€ 4.632.291,00	1,95%	78,91%	3,81E-04	
BODEGAS IGNACIO MARÍN, S.L.	€ 4.459.541,00	1,88%	80,79%	3,53E-04	
SAT N° 75 CARINENA VITÍCOLA	€ 4.394.974,00	1,85%	82,64%	3,43E-04	
BODEGAS ÁNGEL LUIS PABLO URIOL (VALDEPABLO)	€ 4.149.100,00	1,75%	84,39%	3,05E-04	
BODEGAS AÑADAS, S.A.	€ 3.855.223,00	1,62%	86,01%	2,64E-04	
DOMINIO DE LONGAZ, S.L.U.	€ 3.789.047,00	1,60%	87,61%	2,55E-04	
BODEGAS ESTEBAN MARTÍN, S.L.	€ 3.550.544,00	1,50%	89,10%	2,24E-04	
BODEGAS BRECA	€ 3.285.414,00	1,38%	90,49%	1,91E-04	
BODEGAS LANGA HNOS. S.L.	€ 2.991.032,00	1,26%	91,75%	1,59E-04	
BODEGAS ALTO MONCAYO S.A.	€ 2.476.026,00	1,04%	92,79%	1,09E-04	
BODEGA SAN BERNABÉ DE COSUENDA S.COOP. LTDA.	€ 2.288.777,00	0,96%	93,75%	9,29E-05	
ABRERA, S.A.	€ 2.193.718,00	0,92%	94,68%	8,53E-05	
BODEGAS LAUS S.L	€ 1.408.333,00	0,59%	95,27%	3,52E-05	
SOC. COOP. AGRARIA SAN NICOLÁS DE TOLENTINO	€ 952.522,00	0,40%	95,67%	1,61E-05	
SOC. COOP. AGRARIA NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	€ 906.658,00	0,38%	96,05%	1,46E-05	
BODEM BODEGAS, S.L.	€ 690.681,00	0,29%	96,34%	8,46E-06	
BODEGAS SOLAR DE URBEZO, S.L.	€ 635.346,00	0,27%	96,61%	7,16E-06	
HERMANOS TORCAL, S.L.	€ 585.138,00	0,25%	96,86%	6,07E-06	
BODEGAS OTTO BESTUÉ SL	€ 576.000,00	0,24%	97,10%	5,88E-06	
BODEGAS VALDOVINOS S.L	€ 554.000,00	0,23%	97,33%	5,44E-06	
BODEGAS GABARDA, S.L.	€ 548.895,00	0,23%	97,56%	5,34E-06	
BODEGAS BORDEJE, S.L.	€ 482.239,00	0,20%	97,77%	4,12E-06	
EL GRILLO Y LA LUNA	€ 415.000,00	0,17%	97,94%	3,05E-06	
BODEGAS RUBERTE, S.L.	€ 381.628,00	0,16%	98,10%	2,58E-06	
BATAN DE SALAS	€ 335.000,00	0,14%	98,24%	1,99E-06	
SUCESORES DE MANUEL PIQUER, S.L.	€ 318.618,00	0,13%	98,38%	1,80E-06	
ALDAHARA	€ 318.000,00	0,13%	98,51%	1,79E-06	
BODEGA OSCA	€ 292.000,00	0,12%	98,63%	1,51E-06	
QUINTA MAZUELA, S.L.	€ 280.897,00	0,12%	98,75%	1,40E-06	
BALLABRIGA	€ 276.000,00	0,12%	98,87%	1,35E-06	
BODEGAS FABREGAS S.L	€ 275.000,00	0,12%	98,98%	1,34E-06	
COMERCIAL BODEGAS LALANNE S.A	€ 262.000,00	0,11%	99,09%	1,22E-06	
BODEGAS MONTE ODINA S.L	€ 240.000,00	0,10%	99,20%	1,02E-06	
BODEGAS Y VIÑEDOS MONFIL, S.L.	€ 213.941,00	0,09%	99,29%	8,12E-07	
MANUEL MONEVA E HIJOS, S.L.	€ 176.511,00	0,07%	99,36%	5,52E-07	
VINOS Y VIÑEDOS ESTADA S.L	€ 175.000,00	0,07%	99,43%	5,43E-07	
BODEGA RASO HUETE	€ 171.000,00	0,07%	99,51%	5,19E-07	
DALCAMP	€ 155.000,00	0,07%	99,57%	4,26E-07	
BODEGAS ROMEO IRISARRI, S.L.	€ 138.231,00	0,06%	99,63%	3,39E-07	
BODEGA VILLA D'ORTA	€ 134.000,00	0,06%	99,69%	3,18E-07	
BODEGAS CHESA S.L	€ 125.000,00	0,05%	99,74%	2,77E-07	
BODEGAS ALODIA S.L	€ 123.000,00	0,05%	99,79%	2,68E-07	
BODEGA SERS S.L	€ 115.000,00	0,05%	99,84%	2,35E-07	
BODEGAS AUGUSTA BÍLBILIS	€ 104.768,00	0,04%	99,88%	1,95E-07	
HEREDAD ANSÓN, S.L.	€ 88.736,00	0,04%	99,92%	1,40E-07	
SENTIF	€ 61.000,00	0,03%	99,95%	6,60E-08	
JORDÁN DE ASSO, S.L.	€ 58.867,00	0,02%	99,97%	6,14E-08	
MIPANAS	€ 39.000,00	0,02%	99,99%	2,70E-08	
BODEGAS CABAL, S.L.	€ 19.578,00	0,01%	100,00%	6,80E-09	
BODEGAS VALDEGARZÓN, S.L.	€ 10.024,00	0,00%	100,00%	1,78E-09	
BODEGAS VINOS Y VIÑEDOS, S.L.	€ 1.643,00	0,00%	100,00%	4,79E-11	
TOTAL	€ 237.472.851,00	100,00%	H	6,49E-02	
			N	1,54E+01	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI



12.ANEXO III: Entrevista a SOMMOS

Las siguientes preguntas son contestadas por Carolina Cuello, responsable del Dpto. de Marketing de Bodega SOMMOS.

PREGUNTAS:

- ***Las uvas, tras ser recolectadas, ¿se almacenan o van directamente a proceso de producción?***

Nuestras viñas son vendimiadas a la luz de la luna, cuando la temperatura es baja y podemos recolectar los frutos con sus propiedades intactas. El traslado a la bodega se realiza en remolques isotérmicos de cierre herméticos, para evitar el polvo y los insectos del camino y cubiertos con una capa de nieve carbónica que impide el inicio de la fermentación. Toda uva que entra en bodega pasa por la tolva de descarga y en función de la variedad de uva / finalidad de la misma se dirige a un depósito en concreto.

- ***Tras el embotellado, ¿las botellas son almacenadas hasta su futura venta o son transportadas a los puntos de venta? ¿Depende del tipo de vino (más joven o necesidad de envejecimiento del vino)?***

Las botellas tras ser embotelladas como regla general pasan a la zona de “descanso”. Nuestros vinos jóvenes son los que menos tiempo tienen por Ley la obligación de descansar, pero todos lo hacen. Nos encontramos desde los 3 meses hasta 24 meses.

- ***¿Siguen algún control de inventario específico de los vinos embotellados?***

Sí, de forma mensual y a través de un programa interno, sabemos en todo momento el stock disponible de cada referencia.

- ***¿El tipo de proceso de producción depende del tipo de vino: tintos y rosados, blancos u otros tipos?***

Sí, depende del tipo de vino. Es decir, no es lo mismo hacer un vino joven que un vino crianza. Y tampoco es igual para un vino blanco que para uno tinto.

- ***En cuanto al almacenamiento de los vinos, ¿hay distinción dependiendo de las diferentes variedades de vino que producís?***

Todos los vinos se guardan en el mismo almacén. La distinción en el número de meses va en función de la gama de vino que es.

- ***¿Varía la distribución de los vinos dependiendo del cliente al que va dirigido (hipermercado, supermercado, establecimiento especializado, etc.)?***

Nuestro objetivo es garantizar la máxima calidad en cualquiera de los vinos que comercializamos. Como complemento, a tu pregunta ya que quizás pueda resultarte interesante: cada cliente puede establecer unos parámetros de envío. Es decir, altura de cajas, ancho de pallet, configuración de mantos, etc.

- ***Para promover el vino y la propia bodega SOMMOS, ¿lleváis a cabo alguna estrategia de marketing como acudir a ferias, festivales, exposiciones, entre otras muchas?***

Para promover el vino, cada año acudimos a ferias tanto Nacionales como Internacionales, cuya finalidad es el conocimiento del vino y obviamente de la Marca. En cuanto a la propia bodega, uno de los pilares fundamentales es el Enoturismo y para ello contamos con presencia en ferias, congresos, meeting y un amplio abanico de actividades en la propia bodega que no te dejarán indiferente (paseos a Caballo, Segway, Bicicleta eléctrica, cata de flores en viñedo, Escape Room, etc..).

- ***¿Realizáis anuncios y promociones? ¿En qué tipo de medios?***

Realizamos publicidad tanto a nivel regional como nacional dependiendo de nuestro objetivo en concreto. Hacemos uso de medios impresos, radio, televisión, cine e internet.

- ***¿El marketing lo centráis a nivel regional de Aragón, o también a nivel nacional e internacional? Ya que EEUU es un país en el que tenéis gran presencia, ¿varía el marketing dependiendo el país?***

El marketing lo centramos en función del objetivo de cada campaña en concreto, pero si bien es cierto, que, en Aragón, nuestra principal plaza, los esfuerzos destinados son mayores. Sí, el marketing depende de cada país.

- A nivel de ventas, ¿tenéis apoyo de la D.O. Somontano? ¿Y a nivel internacional, el acceso a canales de distribución os supone gran dificultad?

Sí, contar con el apoyo de la D.O. Somontano es positivo y siempre abre caminos. Es un respaldo de marca. En cuanto al acceso a canales de distribución internacionales, es complejo y costoso. Crear un cliente puede costarte varios años.

- ¿Realizáis algún tipo de actividad para mantener el valor de vuestros vinos y el ofrecido al cliente?

Para llegar a un mayor número de clientes o afianzar su confianza en nosotros, cada “x” tiempo hacemos “x” catas tanto en el Canal Horeca (restaurantes, tiendas especializadas, etc....) como en Grandes Superficies.

- Tengo entendido que la uva utilizada en la producción del vino es propia cultivada en los terrenos de la bodega, ¿pero hay algún porcentaje de la materia prima que la obtenéis de proveedores?

Sí, contamos con viñedos en propiedad, pero también contamos con uva procedente de nuestros proveedores.

- ¿Pensáis que tenéis una gran implicación en el desarrollo tecnológico frente a otras bodegas?

Sí, el uso de la alta tecnología y la innovación se convierten en el punto diferencial de cuyo objetivo no es otro que el mimo y cuidado de la materia prima.

Bodega SOMMOS ha sido diseñada para poder emplear la gravedad para el movimiento de las uvas; mostos y vino, y de esta forma evitaremos el tradicional empleo de bombas. Destacamos por la continua innovación, desarrollando la prensa neumática vertical, el

robot cartesiano porta ovis. Así mismo trabajamos con un multiplicador de levaduras para poder seleccionar nuestras propias levaduras autóctonas.

- ¿Contáis con algún departamento o laboratorio propio enfocado a mejorar las propiedades del vino y su calidad, así como para desarrollar nuevos productos?

Sí, contamos con un departamento propio de calidad / laboratorio donde se llevan a cabo todo tipo de análisis, estudios, etc... para la creación de nuestros vinos. Además, obviamente, de la presencia de nuestros Enólogos, pilares fundamentales en cualquier creación.

- ¿Actualmente, con cuanta plantilla contáis?

Aprox. 50 personas fijas.

- En relación a vuestros empleados, ¿son trabajadores experimentados con altos grados de estudio, o varía dependiendo del tipo de puesto?

Varían en función de cada puesto, pero todos nuestros trabajadores cuentan con experiencia en su sección.

- ¿Realizáis algún curso de formación continua a la plantilla, en relación al vino u otros aspectos?

Sí, es muy importante que todos los trabajadores / departamentos estén al día y cuenten con la mejor formación posible. Para ello, cada responsable de departamento se encarga de que esto sea así.

- ¿Contáis con algún programa de gestión interna para conseguir una mejor comunicación entre departamentos para así aportar mayor flexibilidad a la empresa y ofrecer control de calidad de los productos?

Sí.

